

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

Internacionalização das empresas portuguesas:

O caso do setor de Prefabricação em Betão

Nome do autor

Maria Dulce Santos Tomé Libério Carreira

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de:

MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

RAMO: Gestão de PME'S

Orientadora: Professora Doutora Maria Teresa Costa

Setúbal, 2015

“A alegria está na luta, na tentativa, no sofrimento envolvido e não na vitória propriamente dita.”

Mahatma Gandhi

“O rio atinge seus objetivos, porque aprendeu a contornar os obstáculos”
Lao Tsé

DEDICATORIA

À minha filha, ao meu marido, à minha mãe e à minha sogra, pelo apoio incondicional e permanente motivação.

À Alexandra Gomes e à Lucinda Oliveira, fiéis companheiras de muitas horas de estudo, investigação e de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar esta dissertação de mestrado, resta-me registar os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que de várias formas contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar, quero agradecer à Professora Doutora Maria Teresa Costa, o seu apoio, a sua elevada disponibilidade, a motivação e a exigência que impôs ao longo de todo o trabalho.

Ao Dr. José Santiago administrador da empresa Concremat Prefabricação e Obras Gerais, S.A., pelo apoio, motivação e incentivo para a realização do mestrado em Ciências Empresariais.

Ao corpo docente do mestrado em Ciências Empresariais pelos ensinamentos e conhecimentos transmitidos ao longo do curso e pela disponibilidade manifestada.

A ANIPB (Associação Nacional dos Industriais de Prefabricados de Betão), pela disponibilização de elementos relevantes para a concretização desta tese, e pela distribuição de inquéritos junto dos seus associados.

A todos os responsáveis das empresas que colaboraram nos inquéritos Só com a sua disponibilidade e vontade de contribuição foi possível a realização desta dissertação.

A todos os meus colegas do grupo de mestrado, pelo espírito de equipa, pela partilha de conhecimentos e de experiências, pela motivação e pela disponibilidade total para qualquer esclarecimento de dúvidas semana após semana.

ÍNDICE

Dedicatória	III
Agradecimentos.....	IV
Índice.....	V
Índice de Figuras	VI
Índice de gráficos	VII
Lista de Abreviaturas	VIII
Resumo.....	IX
Abstract	X
Introdução	- 1 -
1 REVISÃO DA LITERATURA	- 3 -
1.1 Definições sobre Internacionalização	- 3 -
1.2 Modelos e Teorias de Internacionalização	- 5 -
1.3 Estratégias de Internacionalização	- 11 -
1.4 Motivação para Internacionalização	- 25 -
2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE PREFABRICAÇÃO EM BETÃO...-	32 -
3 METODOLOGIA.....	- 40 -
3.1 Estratégia Metodológica.....	- 40 -
3.2 Recolha de Dados.....	- 41 -
3.3 Amostra do Estudo	- 42 -
3.4 Análise e Discussão dos Dados Obtidos	- 44 -
4 CONCLUSÃO.....	- 56 -
5 BIBLIOGRAFIA	- 59 -
6 ANEXOS	- 66 -
6.1 Inquérito	- 67 -
6.2 Output dos dados	- 76 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1– Cinco maneiras de entrar no mercado internacional	- 14 -
Figura 2– Diferença entre o franchising direto e indireto	- 16 -
Figura 3– Modos de entrada vantagens e desvantagens	- 21 -
Figura 4- Aspetos importantes na Internacionalização de uma empresa.....	- 25 -
Figura 5– Os motivos de internacionalização das PME's segundo o estudo da OCDE. -	28 -
Figura 6 – Resultados do estudo segundo as variáveis de motivação internacional	- 31 -
Figura 7 – Promoção de Contratos de Empreitadas de Obras Públicas, desde 2001	- 33 -
Figura 8 – Evolução PIB em volume (tvh%)	- 34 -
Figura 9 – IPI da Indústria Transformadora	- 34 -
Figura 10 - Índice de produção na construção.....	- 35 -
Figura 11- Normas de produto aplicáveis à indústria dos prefabricados de betão	- 37 -
Figura 12- Estratégia adotada pelo setor	- 38 -
Figura 13- Fatores Críticos do Setor	- 39 -
Figura 14 - Localização de empresas do Setor	- 44 -

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Antiguidade das empresas	- 45 -
Gráfico 2: Volume de faturação	- 46 -
Gráfico 3: N° de trabalhadores	- 47 -
Gráfico 4: Pontos fortes identificados na análise interna das empresas	- 47 -
Gráfico 5: Pontos fracos identificados na análise interna das empresas	- 48 -
Gráfico 6: Ameaças identificados na análise externa das empresas	- 48 -
Gráfico 7: Oportunidades identificados na análise externa das empresas	- 49 -
Gráfico 8: Perceção das empresas sobre a evolução do setor	- 50 -
Gráfico 9: Estratégia comercial	- 50 -
Gráfico 10: Práticas de Marketing	- 51 -
Gráfico 11: Tipo de distribuição	- 51 -
Gráfico 12: Estratégias adotadas	- 52 -
Gráfico 13: Tipo de internacionalização	- 52 -
Gráfico 14: Motivações para a internacionalização	- 53 -
Gráfico 15: Modos de internacionalização	- 54 -
Gráfico 16: Impacto das vantagens competitivas	- 54 -

LISTA DE ABREVIATURAS

AIP	- Associação Industrial Portuguesa
ANIPB	- Associação Nacional dos Industriais de Prefabricação em Betão
CIP	- Cofederação Empresarial de Portugal
CPCI	- Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário
I&D	-Investigação e Desenvolvimento
IDE	- Investimento Direto estrangeiro
IDPE	-Investimento Direto de Portugal no Exterior
IPI	- Índice de Produção Industrial
NPI	-Nova Política de Internacionalização
OECD ou OCDE	- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PIB	- Produto Interno Bruto
PME	-Pequena e Média Empresa

RESUMO

Com a globalização podemos considerar que o mundo é um só mercado. Já não é possível encarar a atividade de uma empresa somente no contexto do seu mercado nacional.

Numa conjuntura de crise financeira e perante um mercado interno saturado, com elevado nível de competitividade, a solução tem que passar pela internacionalização como forma de sustentação das empresas e subsequentemente da economia.

Os mercados emergentes aparecem como os mais rentáveis na concretização de internacionalizações e o envolvimento de empresas portuguesas neste tipo de mercados é há muito reconhecido, embora tenham de superar muitas dificuldades. No entanto, a participação de empresas em mercados emergentes apresenta enormes desafios, os riscos conjunturais e estruturais requerem que as empresas desenvolvam estratégias apropriadas para uma internacionalização de sucesso.

Como objetivos secundários o estudo pretende: 1) compreender os modelos e teorias de internacionalização, 2) conhecer as estratégias de internacionalização e 3) compreender as motivações para a internacionalização das empresas do setor em estudo.

A estratégia de investigação desenvolvida é a de estudo de caso, tendo sido utilizada uma análise quantitativa descritiva dos resultados empíricos com recurso ao SPSS.

Desta investigação podemos concluir que apesar de algumas empresas do setor de prefabricados em betão estarem fortemente implantadas no mercado internacional, a maior parte está vocacionada para a produção com forte orientação para a qualidade e para a exportação de I&D.

ABSTRACT

With globalization, the world becomes a single market. The activity of the company is defined not only by the local market but by the whole world markets.

Nowadays the financial crisis, a domestic saturated market and a high level of competitiveness pointed that the solution for the companies have to pass through the internationalization and through the focus for the global economy.

For the Portuguese companies the emerging markets appear as the most profitable for the internationalization. The involvement on those kinds of markets has been recognized by now, although the companies have to overcome many difficulties. However, the participation of companies in emerging markets means enormous challenges, the cyclical and structural risks require form companies to develop appropriate strategies for successful internationalization.

As secondary objectives on this study purposes are: 1) to understand models and theories of internationalization, 2) to distinguish the internationalization strategies and finally 3) to distinguish the motivations for the internationalization of companies in the sector under study.

The methodology followed in this work on the empirical research was the inquiry and the analysis of the empirical results were made on the SPSS program.

In the end of this research we can conclude that although some companies in the precast concrete industry are strongly established in the international market, most are dedicated to the production with a strong orientation to quality and to the export of R&D.

INTRODUÇÃO

Hoje o mundo é um só mercado. Já não é possível encarar a atividade de uma empresa somente no contexto do seu mercado nacional. Por um lado, as empresas têm de lidar com a competição internacional nos mercados domésticos e, por outro, de penetrar nos mercados externos para tirar partido das novas oportunidades de negócio Freire, (1998).

O desenvolvimento e o bem-estar económico e social, o emprego, a competitividade, a sustentabilidade, a modernização e a inovação, o fortalecimento do tecido empresarial, a internacionalização, a concorrência e a regulação de mercados, o planeamento, a calendarização e o cumprimento das opções de política económica, são fatores essenciais e imprescindíveis para o reforço da confiança dos agentes económicos. CPCI, (2015) (Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário).

O processo de internacionalização pode ser definido como um processo pelo qual uma empresa expande a sua atuação além do território nacional, quer seja através das suas operações comerciais (importação e exportação), quer seja através de investimento (desenvolvendo ou controlando unidades estrangeiras).

A internacionalização surge como alternativa a mercados internos saturados. No entanto, para se conseguir um bom desempenho a nível internacional, é necessário um estudo aprofundado e exaustivo sobre a estratégia de internacionalização (Gama, 2011).

Este estudo tem como objetivo principal conhecer o posicionamento das empresas do setor de prefabricados em betão face à internacionalização. Os objetivos secundários do estudo são: 1) compreender os modelos e teorias de internacionalização, 2) conhecer as estratégias de internacionalização e 3) compreender as motivações para a internacionalização das empresas do setor em estudo.

De acordo com os objetivos do presente trabalho, o mesmo está dividido em cinco partes. No capítulo 1 é apresentado o tema da internacionalização, com recurso a uma revisão de literatura, onde se aborda várias definições de internacionalização, alguns modelos e teorias de internacionalização, as estratégias de internacionalização e as motivações para a internacionalização. No capítulo 2, faz-se a caracterização do setor de prefabricação em betão, para melhor compreensão dos resultados obtidos. No capítulo 3 descreve-se o procedimento metodológico realizado, o método e instrumento de recolha e

análise de dados. No capítulo 4 são apresentados os resultados obtidos, confrontando-os com os principais apontamentos considerados na fundamentação teórica. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho, assim como a avaliação dos objetivos da dissertação, os aspetos dificultadores, as limitações na elaboração do mesmo e a sua importância para o nosso desenvolvimento pessoal e profissional.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Definições sobre Internacionalização

A adaptação das empresas às constantes mudanças que ocorrem no mundo dos negócios, é de extrema importância, para que estas possam responder com rapidez e flexibilidade às exigências impostas pelo mercado.

Num contexto exigente, onde se torna cada vez mais complexo prever o amanhã, é necessário que as empresas adotem, com base em previsões e indicadores o mais fidedignos possível, estratégias de gestão cada vez mais flexíveis, mas também, mais assertivas, que sustentem a distinção de uma empresa através de vantagens competitivas.

A internacionalização não pode ser considerada como um acontecimento recente, se recuarmos algumas centenas de anos, verificamos que as trocas entre nações se perdem no tempo. O interesse pela economia internacional é um dos mais antigos da ciência económica. Durante o século XVIII e XIX o comércio internacional cresceu significativamente e o investimento estrangeiro atingiu montantes muito significativos. Contudo, a dimensão e as características que a internacionalização atingiu nos últimos anos é que a torna num fenómeno digno de ser estudado, despertando assim para a renovação do seu conhecimento.

Conforme o mencionado por CPCI, (2015) na economia do século XXI não há lugar para conceitos baseados em práticas e tradições. A internacionalização da economia vai muito além da mera análise ao saldo da troca de bens e serviços com o exterior. A deslocalização geográfica das cadeias de produção, a livre circulação de capitais e de informação, os fluxos internacionais do investimento imobiliário, já não constituem apenas oportunidades, mas sim um novo modo de funcionamento da economia que exigem, de igual modo, um novo posicionamento por parte dos países.

Welch e Luostarinen (1988) definem internacionalização como o processo de aumentar a participação em operações internacionais enquanto Calof e Beamish (1995) consideram que a internacionalização é o processo de adaptação das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc) para ambientes Internacionais.

Segundo Goulart et al (1994), a internacionalização consiste num processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa em operações em países fora de sua base de

origem.

Contudo, Simões, (1997), chama a atenção para a existência de diversas definições de internacionalização, assentes em duas perspetivas, uma “de dentro para fora” (exportações, licenciamento no exterior, investimento no estrangeiro), a outra “de fora para dentro” (importações, aquisição de tecnologia estrangeira, investimento estrangeiro).

Já Freire (1997), considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, resultando uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Czinkota et al (2007) define a internacionalização como o planeamento e condução de transações além-fronteiras nacionais para trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais. Este processo permite melhorar a situação atual das empresas, sendo que para algumas empresas, a internacionalização é um processo gradual, particularmente em pequenos mercados. Em oposição, para Goulart et al (1994), a internacionalização de empresas é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem, tratando-se de um fenómeno antigo e amplamente estudado.

Em geral, as grandes empresas desempenham um papel único no comércio mundial, através da importação, exportação, investimento, e fabricação. Por causa de seu vasto tamanho, eles podem beneficiar de economias de escala e sobreviver com margens de lucro muito baixas.

Por outro lado, conforme o mencionado por Mendonça e Cunha, (2011), as pequenas e médias empresas (PMEs) têm nas suas competências, fatores que colaboram com sua atuação no mercado externo, mas possuem menos ativos tangíveis como instalações, bens e equipamentos, assim como recursos financeiros e humanos que favorecem a internacionalização de grandes empresas. Esses autores também afirmam que as PMEs podem obter sucesso internacional a partir da alavancagem dos seus recursos intangíveis, nomeadamente através das competências empresariais, que conferem a estas empresas vantagens competitivas.

Para Ferreira et al (2011), os negócios internacionais referem-se a todas as transações empresariais comerciais e de investimento, que envolvem empresas de, pelo menos dois países.

Hollensen (2011) apresenta uma definição mais específica caracterizando o processo

de internacionalização como tendo lugar quando a empresa se expande ao nível da investigação e desenvolvimento (I&D), produção, vendas e outras atividades de negócio nos mercados internacionais, sendo que no caso das PME considera este processo relativamente discreto, onde a gestão considera cada negócio internacional, como distinto e individual.

De acordo com Ferreira et al, (2011), os executivos deparam-se, cada vez mais, com a necessidade de fazer crescer as suas empresas para além das fronteiras nacionais. Estes executivos procuram alargar a sua atuação ao nível dos mercados e da gestão da produção, beneficiando de economias de escala, aumentando o seu poder de mercado e melhorando a capacidade competitiva das empresas que administram.

Segundo a CPCI, (2015), o que está verdadeiramente em causa, numa economia competitiva, voltada para o futuro e capaz de tirar partido do processo de globalização, não é o desenvolvimento de setores transacionáveis, por oposição a setores não transacionáveis, mas sim um efetivo posicionamento competitivo, a uma escala internacional, de todas as suas atividades com potencial de internacionalização.

Finalmente Simões (1997) refere que estudos anteriormente efetuados sustentavam que a dimensão influenciava o grau de internacionalização. Foram Analisadas 21 PME industriais, constatarem a existência de uma relação estatisticamente significativa entre o grau de envolvimento internacional e a dimensão da empresa. O grau de envolvimento internacional era definido em função dos modos de operação utilizados pela empresa em mercados externos: exportação ocasional, exportação dependente, exportação direta, filial comercial e filial produtiva. Então foi comprovado que as dificuldades encontradas pelas pequenas empresas com vontade de se internacionalizarem ilustra bem como a dimensão, e a escassez de recursos humanos na área comercial e de recursos financeiros condiciona os passos a dar na trajetória de internacionalização, atingindo assim o seu sucesso

1. 2 Modelos e Teorias de Internacionalização

De acordo com Dib e Carneiro (2006), as teorias de internacionalização desenvolvidas por autores de diferentes correntes teóricas podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa: a abordagem com base em critérios económicos e aquela com base na evolução comportamental.

Segundo Lorga (2003), as teorias explicativas da internacionalização são segmentadas em quatro grupos:

- Teoria do comércio internacional
- Teoria do ciclo de vida do produto
- Teoria referentes ao comportamento e à gestão das empresas
- Teorias baseadas nas imperfeições dos mercados e na organização industrial e abordagens dinâmicas da internacionalização

Para Viana e Hortinha (2005) as teorias explicativas da internacionalização também são reunidas em quatro grandes grupos mas da seguinte forma:

- As que abordam os estádios de internacionalização evolutivos
- As que analisam a internacionalização do ponto de vista do investimento, dos custos de transação e da localização
- As que abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *networks*
- As que interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência

Seguidamente iremos abordar algumas teorias mais relevantes na história da internacionalização.

Conforme mencionado por Kovacs, Moraes (2005), em 1966, Vernon apresenta a teoria do ciclo de vida do produto. Esta teoria dá importância à inovação do produto, os efeitos das economias de escala e a ignorância e incerteza que nascem de um acesso a informação restrito. Esta teoria explica que as decisões sobre o tempo e o local apropriado para um investimento em inovação de produtos são influenciados por uma evolução das vantagens comparativas em termos de custos. Esta teoria distingue três fases do ciclo de vida do produto que são: a fase de introdução do produto, a fase de maturação do produto e fase de padronização do produto. Na fase inicial do ciclo de vida do produto, todas as atividades e trabalho relacionados com o produto têm origem no país onde este foi inventado. Depois de este ter sido acolhido internacionalmente, a produção, de forma progressiva, deslocaliza-se do país de origem para outros países tornando-se mais vantajoso a sua produção.

Aharoni (1966) e Cyert e March (1963), desenvolveram a abordagem da internacionalização com base na evolução do comportamento. Os seus estudos dão

enfoque ao processo a partir das atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que procuram reduzir riscos nas decisões sobre onde e como a empresa expandir, enfatizando a importância da aprendizagem e da acumulação do conhecimento nas empresas. Para as teorias do comportamento, o funcionamento da empresa resulta dos interesses dos diversos grupos, nomeadamente o dos gestores. Assim, segundo Aharoni (1966) a decisão de investimento no estrangeiro é um processo complexo, composto por um grande número de motivações, nomeadamente os modelos mentais dos gestores. Para Cyert e March (1963) o investimento tende a efetuar-se em mercados cultural e geograficamente mais próximos, os quais são mais familiares aos gestores (reduzindo o seu risco na tomada de decisão).

Por sua vez, a teoria referente à gestão das empresas, conhecida por teoria do crescimento da empresa, considera a gestão um fator de produção (na medida em que se considera que o controlo da empresa é autónomo da propriedade), essencial para explicar a internacionalização. Os gestores visam maximizar a sua função utilidade, limitados de alguma forma pela obtenção de um determinado nível de lucros.

A principal limitação apontada a estas teorias é o facto de explicar a internacionalização apenas com base nas decisões da gestão.

Na década de 70, na universidade de Uppsala na Suécia iniciaram-se vários estudos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas. Para esta escola a internacionalização é um processo incremental e progressivo, que deriva de uma sucessão de decisões tomadas após a empresa atingir certo grau de desenvolvimento no seu país de origem. Este modelo de internacionalização, o modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977) foi um dos principais modelos desenvolvidos sobre este tema. O modelo original fundamenta que o essencial, quando uma empresa atravessa o processo de internacionalização, é o desenvolvimento e a aquisição de conhecimento, particularmente daquele que se adquire com as operações que a empresa efetua no seu normal funcionamento. Este modelo demonstra que quando a gestão da empresa desenvolve conhecimento através das suas experiências, esta muda o modo como os mercados estrangeiros e as capacidades da empresa são encarados pela mesma.

A teoria eclética ou paradigma OLI de Dunning (1988) é uma síntese das teorias que se foram desenvolvendo. O Paradigma **OLI** (*ownership, location and internalization*) tenta esclarecer o valor associado das atividades, de um ponto de vista geográfico e do seu

alcance. Inicialmente, o autor tinha delimitado o paradigma simplesmente com os conceitos O e L, posteriormente acrescentou o conceito *internalization* de forma a explicar como as empresas estruturam os seus recursos e capacidades dentro da sua jurisdição e aqueles que conseguiriam ter acesso em localizações restritas.

Esta teoria apresenta com objetivo primordial esclarecer o investimento estrangeiro que poderia condicionar a internacionalização da empresa, fundamentando-se em três vantagens sendo estas: a vantagem de propriedade (O – *ownership advantages*) define-se pelas vantagens que a empresa tem internamente e que a podem realçar relativamente à concorrência; a vantagem de localização no estrangeiro (L - *locational advantages*) refere-se à vantagem relacionada com a localização, no exterior, da empresa, e da exploração da superioridade desta nessa localização (por exemplo: os custos de produção, extensão do mercado e integração em espaços económicos amplificados; a vantagem de internalização (I - *internalization advantages*) define-se pela capacidade e interesse da própria empresa para incorporar as transações no seu seio, comportando quatro princípios de decisão: o risco, o controlo, o retorno e os recursos.

A teoria da vantagem competitiva descrita por Porter (1990) expõe um novo conceito de competitividade das nações, menos focado no preço. Nesta teoria são avaliadas as unidades da indústria. Sugere que nenhum país é competitivo em todos os serviços assim como as economias de cada região são profundamente especializadas, sendo que o êxito de cada país depende do modo como as empresas de sectores inter-relacionados (os *clusters*) se estruturam e concorrem a nível global.

De acordo com Porter (1990) para avaliar a competitividade de um país são necessários quatro fatores: condições de fatores (tais como os recursos humanos avançados, infraestruturas técnicas entre outros); condições de procura (ou seja o grau de sofisticação dos clientes); sectores relacionados e de suporte (presença de fornecedores, distribuidores e negócios relacionados nos locais competitivos); e estratégia, estrutura e rivalidade empresarial (formas de estrutura e administração das atividades e presença de competição forte). Segundo o mesmo autor, os países que trabalhem como bases favoráveis ao desenvolvimento das vantagens mencionadas, são alvo de processos de internacionalização.

De acordo com a teoria das redes, desenvolvida por vários autores (Johanson e Mattsson, 1988; Coviello e McAuley, 1999) o sucesso das empresas que entram em

mercados internacionais depende mais da sua posição na rede e do relacionamento dentro dos mercados atuais, do que das características culturais e do mercado. Assim, a iniciativa de internacionalizar seria o acompanhamento dos participantes de sua rede de negócios, ou para aperfeiçoar o relacionamento dentro da rede.

Na abordagem baseada em critérios económicos prevalece o pensamento racional de soluções para questões do processo de internacionalização, objetivando encontrar um caminho de decisões que trouxesse maximização de retornos económicos (Dib, Carneiro, 2006).

A teoria das imperfeições de mercado desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) suporta-se no conceito de “imperfeições de mercado”. Para estes autores as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente. Estas teorias associam a existência das multinacionais às imperfeições do mercado. Segundo, Hymer (1976) e Kindleberger (1969) defendem que a motivação para as empresas se multinacionalizarem resulta de, deterem vantagens no seu mercado que visam explorar noutros mercados. Hymer (1976) procura explicar como uma empresa estrangeira, com conhecimento limitado das condições locais, pode competir com sucesso no mercado local. Segundo ele, a empresa ao entrar num mercado desconhecido tem uma desvantagem, que se traduz em custos adicionais de lidar com um novo enquadramento, pelo que para o suplantar deve possuir vantagens de propriedade face à concorrência.

Esta teoria considera que as imperfeições do mercado e a diferenciação da empresa, que possui vantagens comparativas, são fatores catalisadores do investimento direto no estrangeiro.

Conforme o referido por Dias, (2007), são consideradas como imperfeições no mercado: 1) imperfeições nos mercados de bens (marcas, *skills* de marketing, diferenciação do produto); 2) imperfeições nos mercados de fatores (capacidades exclusivas de obtenção de recursos, *skills* de gestão e tecnologia); 3) imperfeições na concorrência dadas as economias de escala internas e externas; 4) imperfeições na concorrência causada por políticas governamentais que visam atrair investimento. Caves (1971) identifica como vantagens das empresas multinacionais as competências de gestão, a marca ou reputação, as tecnologias patenteadas e as economias de escala. Nikerbocker (1973) procura explicar a internacionalização das empresas com base na imitação da concorrência, na denominada teoria da reação oligopolista. Assim, em mercados oligopolistas, as empresas tendem a

imitar o comportamento dos concorrentes para minimizar o risco e incerteza (efeito “imitação” da empresa líder, isto é, “*follow the leader*”). Na mesma linha, Graham (1978) refere que o investimento no estrangeiro representa uma troca de ameaças entre empresas oligopolistas que, para reduzir a sua incerteza, imitam as rivais. Assim, por exemplo, quando empresas oligopolistas dos EUA investem na Europa, as empresas europeias reagem investindo nos EUA. Casson (1987) vê o investimento como uma estratégia de defesa do mercado doméstico. A teoria da reação oligopolista tem uma visão oligopolista da concorrência internacional, que assenta na aplicação de teorias de jogos não cooperativas e que não reconhece outras formas de concorrência para além da imitação (Lorga, 2003).

De acordo com Malhotra et al. (2003), as limitações da teoria das imperfeições do mercado assentam no considerar apenas o investimento no estrangeiro, não se referindo a quaisquer formas de acordos no mercado.

A teoria da internalização desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) suporta-se no conceito de “imperfeições de mercado”. A ideia central desta teoria é a de que as empresas integram as operações que o mercado realiza de forma menos eficiente (isto é, aproveitam as oportunidades geradas pelos mercados imperfeitos). Estas empresas detêm um conjunto de competências diferenciadas, denominadas de “fatores específicos”, que lhes garantem superioridade face à concorrência. Segundo esta teoria, quando a internalização das operações é além-fronteiras, estamos perante um processo de internalização, do qual resultam as multinacionais. A decisão de internacionalização é, assim, uma decisão assente na redução de custos McDougall et al., (1994). A teoria da internacionalização assenta em dois axiomas fundamentais:

1. A empresa internalizará as operações até ao momento em que os custos de transação dessas operações sejam mais elevados dos que os que derivam da sua integração organizativa;
2. A empresa cresce internalizando mercados até ao ponto em que os benefícios da internalização compensem os custos.

Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979) alargou a capacidade explicativa da teoria de forma a incluir a diversificação internacional (e não só o investimento no estrangeiro), referindo que as multinacionais usam a internalização para superar as imperfeições dos mercados de capitais. Para estes autores, esta teoria constitui o cerne das

teorias das multinacionais, sintetizando trabalhos de diversos autores e sendo consistente com outras teorias. Em termos de fraquezas, a internacionalização é avaliada de uma forma estática e esquecendo aspetos como as formas de colaboração inter-empresariais.

Conforme o referido por Varejão, (2013), todas as empresas devem assim planear a sua atividade em termos de crescimento e sobrevivência num contexto de competição a nível mundial, de forma a não perderem as oportunidades que a própria globalização oferece. Já Root (1987) refere que para se internacionalizarem as empresas necessitam de comprometer recursos e assumir novos riscos necessários a uma participação sustentada nos mercados externos, isto através de um correto desenho da estratégia de entrada, que irá ser determinante na competitividade evidenciada nas economias globais de hoje e amanhã.

1.3 Estratégias de Internacionalização

A partir dos anos 90 observa-se uma nova tendência de mudança no padrão do fenómeno internacionalização, em virtude do movimento frenético dos mercados, fruto das mudanças históricas, de aberturas dos portos de muitos países, à modernização das indústrias e de uma maior globalização económica.

Conforme referido por Dominginhos (2001) na década de 90 ocorreu uma Nova Política de Internacionalização (NPI), devido às práticas levadas a cabo pelas empresas portuguesas, que conduziram ao crescimento do investimento direto de Portugal no exterior (IDPE), que de 1996 a 1998 superou, em termos líquidos, o investimento direto estrangeiro em Portugal.

O mesmo autor refere ainda que em muitos casos, a internacionalização surge da inexistência no mercado interno da maioria desses recursos, obrigando a empresa a integrar ou orquestrar os recursos a nível internacional (Doz *et al*, 1997). Por outro lado, a necessidade de investimentos avultados em I&D (investigação e desenvolvimento) obriga a que a empresa, com um objetivo de rendibilidade desde o início, considere a atuação nos mercados externos como natural e necessária, quer na fase de conceção, quer na fase de comercialização, o que nos conduz a um terceiro aspeto, que são as relações de cooperação protagonizadas por estas empresas.

Em consequência dessa maior dinâmica, a indústria passa a modernizar-se e a propor um modelo de competição ainda mais estimulado, resultando na mudança paradigmática do conceito de internacionalização, conhecida como o fenómeno das *born global*. As *born global* são empresas que atuam nos mercados internacionais desde o início e que detêm recursos e formas híbridas de operação.

As *born global*, ou ainda empresas de estratégias globais, são terminologias de abordagens teóricas que procuram descrever a internacionalização como fenómeno organizacional, que passa a fazer parte da base estratégica, assim como outras unidades de análise dos negócios organizacionais. Dito de outro modo, os negócios organizacionais não são mais uma divisão das estratégias da empresa e sim parte contida na própria estratégia organizacional (Costa et al 2013).

De acordo com Costa et al (2013), o recente processo de internacionalização, caracterizadas como empresas *born-global*, é justificado, segundo o modelo proposto, pela utilização da visão baseada no conhecimento. Aspectos de inovação, seja ela de cunho tecnológico ou mesmo metodológico, são fatores intervenientes para o recente processo de internacionalização das empresas.

Conforme o referido por Brito (1993), quando uma empresa assume que a internacionalização é a estratégia de desenvolvimento dos seus negócios, ela tem basicamente três grandes opções possíveis: a atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a colaboração com outras empresas.

De acordo com Buckley e Casson (1976) e Rugman (1979), a velocidade de internacionalização depende de alguns fatores internos e externos à empresa, nomeadamente: os recursos existentes, a capacidade de iniciar relações, e a divulgação da proposta de valor da empresa noutros mercados. Deste modo, a internacionalização empresarial pode manifestar no tempo, no espaço e no modo de atuação.

Os autores referem ainda que o processo de internacionalização pode ser encarado de acordo com quatro perspetivas: evolução do posicionamento dos vários mercados da atividade da empresa; desenvolvimento, ampliação e reestruturação de redes de negócios internacionais; desenvolvimento do investimento no estrangeiro, com a criação e/ou da aquisição de empresas e do desenvolvimento das mesmas; e extensão e/ou desenvolvimento dos recursos internacionais da empresa.

A informação é um ingrediente chave no desenvolvimento de estratégias bem-sucedidas de internacionalização. A falta de familiaridade com clientes, concorrentes e o ambiente de mercado em outros países, juntamente com a crescente complexidade e diversidade dos mercados internacionais faz com que seja cada vez mais crítico para recolher informações em relação a esses mercados.

Para Brito (1993), uma pequena empresa que não opere no mercado externo é, por vezes, difícil iniciar uma atividade normal de exportação devido ao reduzido conhecimento sobre os mercados, à falta de experiência nos contactos externos, à escassez de recursos humanos qualificados, ao fraco poder negocial, etc. Contudo, não se pode deixar de reconhecer que exatamente pelo facto de ser pequena, a empresa poderá apresentar duas grandes vantagens em relação às unidades de maior dimensão:

- . a flexibilidade e rapidez de reação no aproveitamento de oportunidades de negócio;
- . uma maior personalização nos contactos que sustentem um relacionamento a longo prazo baseado na confiança.

Sem se pretender afirmar que se trata de vantagens competitivas universais e válidas para qualquer sector, a verdade é que, com frequência, são trunfos que não devem ser desprezados e, principalmente, esquecidos por aqueles que se encontram à frente de PME's.

As formas de internacionalização diferem de acordo com as necessidades de cada empresa.

As operações comerciais sem investimento direto no exterior consistem, na exportação indireta do produto, exportação direta de produtos, exportação de serviços, exportação de *know-how*, contratos de gestão, e venda de tecnologia.

Outra modalidade apresentada são as operações produtivas sem investimento direto no estrangeiro: que são a licença, franquia e contrato de fabricação.

As operações comerciais com investimento direto no exterior são: as filiais de promoção de vendas, unidades de *stockagem*, unidades de serviço e filiais de venda.

Entre as operações produtivas com investimento direto no exterior, temos unidades de montagem e unidades de fabricação (em propriedade total, conjunta, participações minoritárias, subcontratação internacional)

De acordo com Simões et al (2013), o investimento direto estrangeiro consiste na posse e no controlo de ativos no exterior, podendo ser de índole comercial ou industrial. As

razões para ser consumado podem ser, o aumento dos lucros e das vendas, quando o mercado interno está estagnado, a entrada mais rápida em mercados com forte crescimento, a redução de custos a nível de mão-de-obra, que é mais barata, os ganhos de produtividade, a redução de custos de transporte e melhores fornecimentos de matérias-primas.

Simões et al (2013) salienta que independentemente do modo de entrada, as empresas devem ter preocupações quanto à forma como os seus produtos são comercializados e posicionados nos mercados alvo. Mesmo quando aqueles são transacionados por entidades independentes, uma vez que os seus resultados estão dependentes dessa forma.

Segundo Kotler (2000), a partir do momento em que uma empresa decide ingressar num determinado país, ela precisa definir a melhor maneira de entrar nele. As principais escolhas são: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint-ventures* e investimentos diretos. Essas cinco estratégias de ingresso no mercado seguem, gradualmente, um maior envolvimento potencial de comprometimento, risco, controle e lucro, como mostrado na figura 1, a seguir:

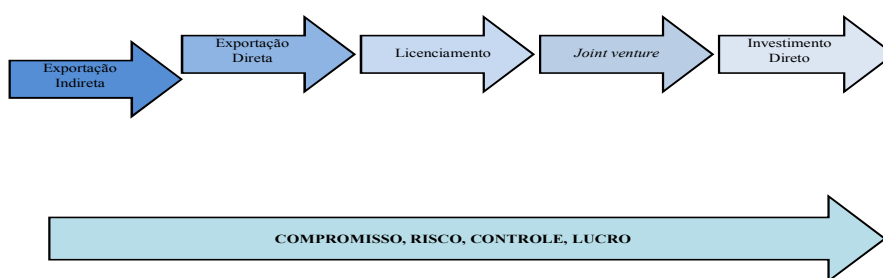


Figura 1– Cinco maneiras de entrar no mercado internacional

Fonte: Kotler, (2000), adaptado

Segundo Brito (1993), para uma empresa que assume como estratégia de desenvolvimento, a internacionalização das suas atividades, esta tem fundamentalmente três opções: a atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a

colaboração com outras empresas. Segundo o mesmo autor, a exportação é o modo mais direto e mais simples de internacionalização de uma atividade.

Para Ford e Rosson (1982) sendo a exportação a via mais simples de internacionalização de atuação isolada, ela pode, no entanto, envolver opções que requeiram um forte empenhamento e complexidade administrativa. Desde a utilização de uma *trading* (que poderá contatar diretamente com os clientes, tratar da documentação e transporte das mercadorias) até à criação de uma subsidiária comercial, passando pelo recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nesses mercados, há todo um conjunto de diferentes possibilidades em termos de controlo (e portanto de grau de risco/incerteza) e de investimento/rentabilidade.

A criação ou aquisição de subsidiárias no estrangeiro é a grande hipótese que se coloca aos empresários portugueses. Podendo não ser uma solução para a grande maioria das nossas empresas (devido aos investimentos de vulto requeridos na maior parte dos casos) não deve, contudo, deixar de ser equacionada por muitas unidades económicas.

Já Boddewyn, (1985), diz que é uma solução com vantagens quando comparada com a exportação. Desde logo o grau de controlo - em termos de redes de distribuição, informações sobre o mercado, ações promocionais, etc. - é muito maior, o que possibilita uma competitividade acrescida. Além disso, o tipo de gestão deixará de ser o da empresa individual passando a enquadrar-se numa lógica de grupo com todos os benefícios daí decorrentes. Por outro lado, deverão ser ponderados eventuais riscos e desvantagens: elevadas exigências em termos de meios de financiamento e humanos, a complexidade organizacional daí decorrente e o próprio risco inerente a um maior volume de investimento.

Brito (1993) refere ainda que a cooperação empresarial, é uma situação intermédia entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias, conjugando em simultâneo, algumas das vantagens dessas duas opções (Hennart, 1989; Lorange e Roos, 1991). Esta situação envolve uma multiplicidade de formas, o que reflete uma grande flexibilidade negocial entre as partes. Existe contudo, alguns casos típicos que merecem uma referência especial, tais como:

Licença de exploração: Sob a designação de licenças de exploração de marcas e patentes inclui-se uma grande variedade de situações contratuais através das quais uma organização (denominada licenciadora) cede a outra (a concessionária) o direito de

produzir e comercializar um produto/serviço dentro de uma área previamente fixada a troco de royalties. Poderão ser objeto de cedência não só patentes e marcas, mas também direitos de autor e informação comercial e tecnológica considerada "secreta" embora não protegida legalmente como as marcas e patentes. Relativamente à exportação, esta estratégia apresenta, do ponto de vista do licenciador, a vantagem de evitar o investimento (quase) permanente de prospeção bem como de permitir o acesso a mercados que doutra forma poderiam ser inacessíveis. Na perspetiva do concessionário o benefício é também evidente: o rápido acesso a tecnologias, produtos ou marcas já existentes e testados noutros países, (Contractor, 1981).

Franchising: De acordo com Svend Hollensen, (2011), é um método de venda de um serviço de negócio, muitas vezes para os pequenos investidores independentes que têm algum capital, mas pouca ou nenhuma experiência empresarial anterior orientada para o marketing. É um modo de entrada no mercado internacional que envolve uma relação entre o operador *franchisor* e uma entidade do país de acolhimento sob contrato. O sistema de franquia pode ser configurado como um sistema direto ou indireto. No sistema direto o franqueador controla e coordena as atividades dos franqueados diretamente. No sistema indireto um “mestre franqueado” (sub *franchisor*) é nomeado para estabelecer e atender seu próprio subsistema de franqueados no seu território.

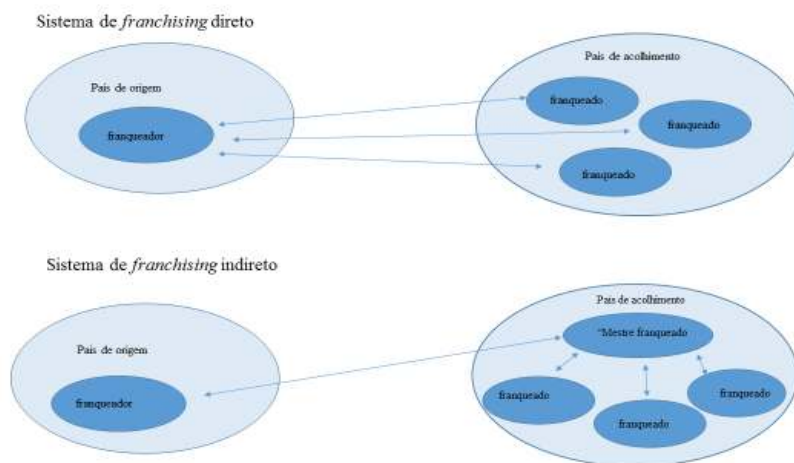


Figura 2– Diferença entre o franchising direto e indireto

Fonte: Svend Hollensen, (2011)

Isto é muito semelhante ao licenciamento de marcas. O *franchising* é tipicamente um sistema de distribuição em que os fornecedores fazem contratos com os revendedores para

comprar ou vender produtos ou linhas de produtos. O *franchisado* utiliza o nome comercial, marca e produto do *franchisador*. Numa palavra, o *franchisado* adquire o direito de gerir um determinado negócio usando a reputação e a técnica do *franchisador*. O pacote transferido pelo *franchisador* contém a maioria dos elementos necessários para que seja estabelecido um negócio rentável no país de acolhimento.

O pacote pode conter:

- marcas / nomes comerciais
- direitos autorais
- projetos
- patentes
- segredos comerciais
- negócio know-how
- exclusividade geográfica
- desenho da loja
- pesquisa de mercado para a área
- seleção local.

Do ponto de vista prático, as vantagens são similares às já apresentadas para as licenças de exploração embora, como se tornem evidentes de uma forma mais acentuada devido ao carácter mais amplo do contrato de *franchising* (Young et al., 1989).

Subcontratação: Consiste na encomenda por parte de uma empresa (denominada principal) de produtos ou partes de produtos - ou meras operações sobre os mesmos - a uma outra empresa subcontratada com base em especificações pré-estabelecidas.

Tendo em vista assegurar que os produtos ou operações obedeçam aos requisitos pré-estabelecidos, são vulgares os casos em que existe a cedência (para além das especificações técnicas) de *know-how* tecnológico e mesmo de maquinaria e equipamentos, sendo isto formalizado através de contratos autónomos de assistência técnica ou de licenciamento. Simples nos seus princípios, a subcontratação internacional foi inicialmente desenvolvida pelas grandes empresas japonesas (Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui, etc.), o que só prova que, com frequência, as decisões mais eficazes ao nível da gestão têm por base ideias claras e processos simples. Na prática, a subcontratação é, como acentua Powell (1990), uma forma de desintegração vertical através da qual as unidades

económicas se especializam em determinadas funções da cadeia de valor, provavelmente aquelas em que possuem mais vantagens competitivas.

Joint venture: De acordo com a OECD (2009), uma *joint venture* consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade económica juridicamente independente dando assim origem à partilha do respetivo património, lucros e risco de negócio.

Anderson (1990) realça dois aspetos fundamentais que distinguem uma *joint venture* de outras formas de colaboração: 1) A independência jurídica da nova empresa relativamente às que lhe deram origem; 2) A partilha de gestão, o que implica não só a partilha do controlo sobre o património mas também dos lucros ou prejuízos.

Embora só a partir dos anos 60 as *joint ventures* tenham adquirido relevância enquanto meio de internacionalização dos negócios, as suas origens remontam ao tempo do Antigo Egipto onde os comerciantes já usavam formas de organização semelhantes àquilo que hoje se considera uma *joint venture*. Sendo uma das formas mais típicas de cooperação, as *joint ventures* podem trazer múltiplas vantagens às empresas envolvidas no acordo (Roos, 1989):

- . reduções de custos devido a eventuais economias de escala e sinergias;
- . menores necessidades de financiamento;
- . acesso a novas formas de organização e métodos de gestão;
- . penetração em novos mercados;
- . aquisição de novas tecnologias;

Consórcio: Um consórcio consiste na associação de várias empresas dando origem à criação de uma nova organização. Embora, por vezes, se possa confundir com uma *joint venture*, o termo consórcio é, em geral, reservado para ações de natureza comercial (Welch e Pacifico, 1990). Para Svend Hollensen, (2011) nos projetos de grande escala, pode existir muitos parceiros que formam um consórcio, onde teremos o conceito de uma “empresa líder” a qual é chamada de “chefe de consórcio”, mas cada parceiro assume o financiamento, organização, supervisão e / ou construção etc., de uma parte do projeto com base nos seus conhecimentos específicos. A organização de projetos de exportação envolve o estabelecimento de uma interação entre diferentes empresas do Ocidente de um lado, e as empresas e as autoridades tipicamente de países em desenvolvimento, por outro. Criar ou

adaptar uma organização que é capaz de funcionar sob essas condições é uma condição prévia da comercialização do projeto.

De acordo com Brito (1993), as principais vantagens deste acordo traduzem-se numa economia de custos (uma vez que cada uma das empresas não necessita agora de possuir a sua própria estrutura de representação externa) e numa maior eficácia dos contactos no plano internacional.

Cooperação informal : A colaboração empresarial tal como tem vindo aqui a ser tratada é aquela que geralmente se designa por formal, isto é, aquela que envolve um contrato entre as partes envolvidas. No entanto, deve-se salientar que a cooperação é um fenómeno que nem de longe nem de perto se resume à colaboração formal. Para Brito (1993), as empresas não são entidades isoladas e independentes. Elas interagem não só com clientes e fornecedores mas também com concorrentes, organismos estatais, instituições financeiras, clientes de clientes, etc. Este processo dá com frequência origem a redes de relacionamentos que vão sendo construídas ao longo do tempo e das quais resultam formas de dependência e de adaptação entre as organizações nelas envolvidas. É a partir daqui que se pode ir desenvolvendo uma confiança mútua que poderá propiciar vantagens quer ao nível da estabilidade e segurança do negócio bem como ao nível da eficiência e produtividade fruto de uma melhor coordenação de atividades. Tudo isto, fazendo parte da própria essência da cooperação, não é, na grande maioria dos casos, formalizado por qualquer contrato escrito.

De forma a resumir as diversas formas de internacionalização, seguidamente apresentamos um quadro com as principais vantagens e desvantagens deste processo.

MODOS DE ENTRADA	VANTAGENS	DESVANTAGENS	AUTORES
<i>Exportação direta</i>	<p>Maior informação sobre o mercado; Maior controlo sobre os canais de distribuição;</p> <p>Controlo total ou parcial do plano estratégico de Marketing</p>	<p>Maiores dificuldades de penetração inicial;</p> <p>Maiores custos de estrutura; Maiores riscos; Domínio de</p>	<p>Keller e Kotler (2006)</p> <p>Simões (2013)</p>

	<p>Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis.</p>	<p>informação e documentação processual.</p>	
<i>Exportação indireta</i>	<p>Maior facilidade de penetração inicial; Menores custos de representação; Perceção de risco inferior.</p>	<p>Menor controlo e informação sobre o mercado; Ausência de estratégia de entrada.</p>	<p>Keller e Kotler (2006) Simões (2013)</p>
<i>Licença de exploração</i>	<p>Rápido acesso a tecnologias, produtos ou marcas já existentes e testados noutros países</p>	<p>Risco de o parceiro internacional se tornar o concorrente de amanhã</p>	<p>Douglas e Craig (1995) Ferreira et al (2011)</p>
<i>Franchising</i>	<p>Rápido acesso a tecnologias, produtos ou marcas já existentes e testados noutros países</p> <p>Ajuda inicial na implementação do negócio</p> <p>Auxílio na obtenção de financiamento</p> <p>Redução do risco inicial de implementação</p> <p>Exclusividade geográfica</p>	<p>Vinculação com regras e normas restritivas</p> <p>Os custos fixos mais elevados</p> <p>Margens de lucro mais reduzidas</p> <p>Dependência de alterações na estrutura central da marca, com repercussões no seu negócio</p>	<p>Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995) Simões et al (2013)</p>
<i>Subcontratação</i>	<p>Processos simples</p> <p>Especialização em determinadas funções da cadeia de valor</p> <p>Vantagens competitivas</p>	<p>Perda de controlo na execução de tarefas</p> <p>Perda de confidencialidade</p> <p>Conflitos de interesses</p> <p>Serviço é de má qualidade</p>	<p>Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995)</p>

<i>Joint venture</i>	<p>Reduções de custos devido a eventuais economias de escala e sinergias;</p> <p>Menores necessidades de financiamento;</p> <p>Acesso a novas formas de organização e métodos de gestão;</p> <p>Penetração em novos mercados;</p> <p>Aquisição de novas tecnologias;</p>	<p>Possibilidades de conflito</p> <p>Difusão não pretendida de conhecimentos para o parceiro</p>	<p>Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995)</p> <p>Kotler (2000)</p> <p>Keegan e Green (2006)</p> <p>Simões et al (2013)</p>
<i>Consórcio</i>	<p>Economia de custos (uma vez que cada uma das empresas não necessita agora de possuir a sua própria estrutura de representação externa)</p> <p>Maior eficácia dos contactos no plano internacional</p>	<p>Poder negocial</p> <p>Dimensão</p> <p>Dependência do parceiro júnior.</p>	<p>Brito (1993)</p>
<i>Cooperação informal</i>	<p>Estabilidade e segurança do negócio</p> <p>Eficiência e produtividade</p>	<p>Dependência entre os atores económicos</p>	<p>Brito (1993)</p>

Figura 3– Modos de entrada vantagens e desvantagens

Fonte: Elaboração própria com base em vários autores

Para Goulart, et al (1994) a aprendizagem provocada pela internacionalização ocorre através de um processo de tentativa e erro que, a partir das vantagens competitivas adquiridas no país de origem ou na comercialização internacional de produtos e serviços, reflete-se no próprio desenvolvimento e crescimento da empresa no mercado local.

Conforme o referido por Ferreira et al (2011), a maioria dos executivos das empresas continua a ser fortemente marcada pelo seu país de origem, embora tente expandir-se para o estrangeiro. São ainda incapazes de pensar verdadeiramente no seu mercado como o mercado mundial, e continuam a ver as suas operações nos mercados externos como extensões das suas operações principais no país de origem.

Depois de decidir pela internacionalização, uma empresa tem de decidir a forma de entrada no mercado internacional. O modo de entrada escolhido revela o acordo institucional que possibilita a transferência, de forma competitiva, dos recursos da empresa para mercados externos (Root, 1994).

Segundo Root (1994), um modo de entrada (ou estratégia de entrada) num mercado internacional, consiste na forma institucional que torna possível a entrada dos produtos, tecnologia, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais. Ou seja, é a efetividade da internacionalização da empresa.

De acordo com o mesmo autor, os modos de entrada podem ser classificados em: 1-modos de entrada de exportação, que pode ser exportação indireta ou exportação direta; 2-modos de entradas contratuais: licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gestão, contratos de produção, entre outros; 3-modos de entrada de investimentos: investimentos individuais através de novos empreendimentos ou aquisições e *joint ventures* através de novos empreendimentos ou aquisições.

Viana e Hortinha (2005) sugerem a análise dos modos de entrada considerando formas de acesso por exportação, com produção no mercado doméstico (exportação direta, exportação indireta) e formas de acesso com produção no exterior: contrato de produção; licenciamento; *franchising*; transferência de tecnologia; contratos de serviços; contratos de gestão; consórcio; alianças estratégicas; *joint-ventures*; e propriedade total por via de investimento direto.

Este processo pode seguir uma sequência de etapas, sendo que estas não são estanques, dado que a passagem de uma para outra implica uma aprendizagem progressiva, dos mercados e das atividades, do país estrangeiro. As etapas que mais são referidas em diferentes estudos são: 1) exportação pontual; 2) exportação por mediador de um agente; 3) exportação por intermédio de uma filial comercial; e 4) implantação produtiva que se substitui, total ou parcialmente ao fluxo de exportação.

De acordo com Hamel e Prahalad, (1995) e Krogh e Ross, (1995) todas as empresas possuem um *portfolio* de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos, é a partir desse *portfolio* que a empresa pode criar vantagens competitivas. A sustentabilidade da internacionalização depende de fatores internos, tais como a competências internas, os

recursos financeiros, a capacidade de dirigir relações cooperativas internacionais e a estrutura organizacional assim como os modos de gestão internacional adotados.

A escolha do local geográfico de internacionalização altera-se de acordo com fatores endógenos à empresa (como por exemplo o tipo de atividade e as motivações da internacionalização) e fatores exógenos (tais como proximidade relativamente à localização geográfica, à língua, à história ou à integração económica regional).

Conforme mencionado por Ferreira et al (2011), as vantagens de localização que um certo país ou região pode oferecer surgem, tipicamente, de vantagens comparativas do país face a outras localizações. Estas podem ser vantagens associadas a melhor acesso a recursos, custo mais baixo do trabalho ou de matérias-primas, políticas governamentais mais favoráveis, custos de transporte mais baixos, etc.

Nogueira (2014), refere que relativamente aos modos de internacionalização das PME Reynolds (1997) menciona que, a sua internacionalização tem-se centrado nas exportações e/ou investimento direto. Segundo Root (1994) e Zahra et al. (2000), as PME optam pela exportação pois esta proporciona-lhes uma internacionalização mais célere, com menor investimento e ganhos em termos de experiência internacional.

De acordo com o mesmo autor, Brito e Lorga (1999) salientam que uma PME, apesar da sua escassez de recursos, consegue tirar maior partido da exportação que uma grande empresa, na medida em que apresenta uma maior flexibilidade e rapidez na resposta a oportunidades, e consegue concretizar uma maior personalização nos contactos.

As competências organizacionais são reflexo da utilização do conhecimento. As competências organizacionais foram agrupadas em quatro categorias: competência tecnológica global (tecnologias permitem reduções significativas nos custos de produção), desenvolvimento de produtos únicos (processo de desenvolvimento tecnológico para a produção de produtos diferenciados), foco em qualidade (otimização dos recursos, na medida em que evita repetição de trabalhos) e utilizar distribuidores independentes (parceiros nos países de destino são apontados como a quarta competência). Esses quatro pilares observados pelo modelo de Knight e Cavusgil (2004) traduzem a dinâmica estabelecida por empresas de menor porte, porém de maior nível de manobra e muitas vezes com grande poder de escala devido à inovação tecnológica e pela possibilidade de adquirirem parceiros internacionais como fornecedores.

Conforme o mencionado por CPCI, (2015) temas como a competitividade, a eficiência do Estado, a internacionalização e as exportações e o emprego, devem ser os objetivos a atingir. Para tal, é necessário reconhecer que o investimento é uma variável indispensável para que possamos atingir as metas estabelecidas e gerar um desempenho económico capaz de fazer a diferença, ou seja, que se reflita numa melhoria efetiva da vida da generalidade dos cidadãos e da situação económica e financeira das empresas.

O processo de internacionalização abrange diversos aspetos e pode adotar padrões distintos em consequência do tipo de atividade, das tecnologias, das pressões competitivas, das redes de relações presentes e das características da empresa.

Assim quando é tomada a decisão de internacionalizar uma empresa, primeiramente tem de se efetuar um trabalho árduo, de introspeção, ter noção da dimensão da empresa em questão (Micro, PME, Grande), o que pretende internacionalizar (produtos, serviços, I&D), as competências que possui (recursos humanos e recursos tecnológicos) e o capital disponível para o investimento. Posteriormente, terá de ser efetuada uma prospeção internacional de modo a decidir para onde internacionalizar (tendo em conta a área geográfica, a cultura e a língua) e como irá efetuar essa internacionalização (exportação, subcontratação, filiais comerciais, filiais produtivas, licenças de exploração franchising), deste modo existem um conjunto de aspetos que não podem ser estudados individualmente, mas sim em conjunto e criando várias opções. Estes aspetos estão esquematizados na figura seguinte.

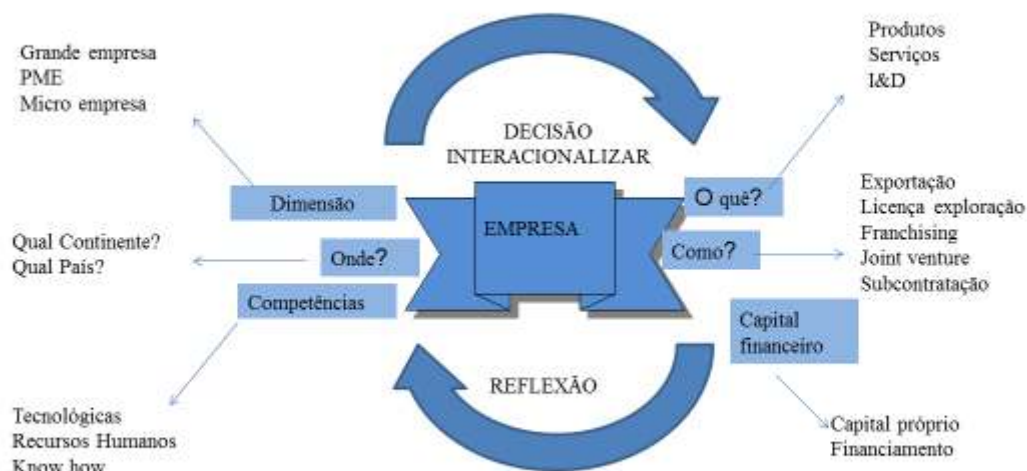


Figura 4- Aspectos importantes na Internacionalização de uma empresa

Fonte: Elaboração própria, baseado na opinião de vários autores

1. 4 Motivação para Internacionalização

De acordo com Simões et al (2013), as motivações da internacionalização podem-se relacionar com um conjunto de fatores internos e externos à empresa. Os fatores internos são a tomada de decisão por parte da gestão da empresa, os fatores externos são os que contribuem para uma tomada de decisão quanto à possibilidade de internacionalização. Mas para que a tomada de decisão seja a internacionalização, o que mais pesa na decisão é a mentalidade dos gestores, pois tem de existir uma mentalidade global.

Para os mesmos autores embora muitas das motivações para a internacionalização das empresas, estarem muito ligadas a fatores internos ou externos à organização estas dependem da fase do processo de expansão internacional em que a empresa se encontra. Em geral as motivações de internacionalização podem ser agrupadas em quatro categorias: entrada em mercados externos; gerência ou reforço de redes de relações; acesso a recursos produtivos; e acesso a competências.

Algumas das motivações referenciadas na literatura, que levam uma empresa à internacionalização são a vontade de crescimento, o aproveitamento de oportunidades geradas num novo mercado, bem como o acesso a melhores recursos e competências. As principais formas de internacionalização optadas pelas organizações são a exportação, os acordos contratuais e o investimento direto. Especificamente no caso das PME's, dado o seu nível de recursos reduzido, as modalidades de exportação e uniões são particularmente importantes.

As empresas devem começar pela identificação prévia das fases ou estádios da sua atividade internacional e definir as motivações que as levam a atuar nos mercados externos. A mais comum é o acesso a novos mercados, mas pode também ser o reforço de redes de cooperação, até com empresas vizinhas, o acesso a matérias-primas e recursos humanos ou o acesso a competências tecnológicas

O processo de internacionalização deixou de ser uma opção e uma aventura para as empresas, passando a ser uma questão de sobrevivência, num contexto de crescente abertura das economias nacionais. Internacionalizar-se consiste na integração da empresa numa rede de relações interempresariais construídas além das fronteiras políticas.

Segundo um estudo efetuado pela OCDE (2009) os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se varia conforme o país. A Figura 5 refere as diferentes motivações das PME para a internacionalização conforme os países envolvidos. Conforme podemos verificar pelos resultados do estudo, existe um conjunto de fatores motivadores-chave para a internacionalização das PME, incluindo motivos de crescimento, motivos relacionados com o crescimento, rede/laços sociais e fatores domésticos/regionais de mercado.

PAISES	MOTIVOS	AUTORES DO ESTUDO
Austrália	Subir a cota mercado; controlar cadeia de fornecimento, reduzir custos	EFIC, 2008
Bélgica, França, Alemanha, Grécia, Italia, Holanda,	Marcar posição no mercado; busca de conhecimento e relacionamento	Kocker e Buhl, 2007

Polónia, Espanha, Suécia e Reino Unido		
Canada	Crescimento, fatores de capacidade de gestão, o capital social, ligação com imigrantes, I & D de investimento, o tamanho da empresa / idade / experiência, mercado interno limitado	Orser et al., 2008
Irlanda e Índia	Aquisição de conhecimento	Garvey e Brennan, 2006
Portugal (Ilha Açores)	Redes sociais / laços	Camara e Simões, 2008
Espanha	Gestores "experiência internacional anterior", o tamanho da empresa; localização regional; país /imagem da região	Lopez, 2007
Espanha (região da Catalunha)	Gerentes "experiência internacional, crescimento e lucro, redes sociais e empresariais; saturação do mercado doméstico / estagnação	Stoian, 2006
Suécia	Crescimento, gestores com experiência internacional anterior, produto único ou tecnologia, mercado interno limitado	Rundh 2007

Reino Unido	Crescimento, lucros, o tamanho do mercado	Barnes et al., 2006
Reino Unido	Crescimento, lucro, para reduzir a dependência de um único número ou menor de mercados	Reynolds, 2007
USA	Lucros	UPS, 2007
USA	Dólar fraco, ligações com imigrantes, Internet (alcance global)	Iwata, 2008, USA Today, 2008
USA	Infra-estrutura de comércio global	USA Today, 2008
Chile	Fatores específicos da empresa (conteúdo e tamanho da tecnologia) e setor	Milesi et al., 2007
Indonésia	O tamanho da empresa / recursos disponíveis, a intensidade da exportação setorial, presença de compradores estrangeiros, e orientação para a exportação empresa	Wengel e Rodriguez, 2006

Figura 5– Os motivos de internacionalização das PME's segundo o estudo da OCDE

Fonte: OECD (2009), “Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation”, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD

A OCDE (2009), salienta que os fatores “motivos de crescimento” e “oportunidades de crescimento”, são mencionados em diversos estudos recentes como os principais

impulsionadores da internacionalização das empresas. Outro fator relevante na tomada de decisão para a internacionalização é a procura de conhecimento ou a transmissão do próprio conhecimento, de modo a aumentarem ou manterem a sua liderança no desenvolvimento tecnológico. Também é destacada a importância dos laços familiares e sociais com comunidades de emigrantes em mercados internacionais, pois estes são muitas vezes o fio condutor para a internacionalização, pois podem arranjar oportunidades de exportação. Analisando o estudo, concluímos que os fatores domésticos/regionais de mercado, estão relacionados com a limitação ou estagnação do mercado interno. Conforme a sua localização territorial assim é o grau de limitação ou estagnação do mercado, interferindo significativamente na tendência de exportação das empresas.

Czinkota et al. (1999) apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze fatores, que agrupam em motivações proactivas (aqui se incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e motivações reativas (que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque).

Já Brito e Lorga (1999) apresentam uma proposta semelhante à de Czinkota mas mais abrangente e complementar. Assim sendo, sugerem que existem três tipos de motivações: as proactivas, as reativas e as mistas (motivações que resultam de um misto de proatividade e reatividade). A nível das motivações proactivas destacam as estratégias de crescimento da empresa. Perante a dificuldade de crescer no mercado nacional, dado o acréscimo da concorrência, as políticas públicas restritivas da expansão empresarial e a falta de sofisticação dos consumidores, entre outros aspetos, a empresa opta por se internacionalizar. Procura assim aproveitar oportunidades criadas num novo mercado, que são geralmente detetadas por parceiros de negócios da empresa num determinado mercado ou são o resultado da má performance do parceiro, que leva à reformulação da estratégia da empresa.

De acordo com Honório e Rodrigues (2005) vários estudos têm evidenciado que diferentes motivos estimulam uma empresa a se internacionalizar, e que o papel do empreendedor é decisivo nas operações internacionais (Leonidou, 1995; Katsikeas, 1996; Dimitratos e Plakoyiannaki, 2003). Segundo um estudo efetuado, no que diz respeito ao

processo de motivação internacional, os inquiridos deram mais importância aos seguintes motivos: oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional; necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico; necessidade de reduzir os riscos em relação ao mercado doméstico; interesse organizacional em relação a atividades internacionais; e crenças organizacionais sobre a importância da internacionalização.

Honório e Rodrigues (2005), afirmam que os resultados apresentados acima não confirmam as conclusões do levantamento de Leonidou (1995), cujos motivos principais estiveram associados à capacidade de produção não utilizada das empresas e ao recebimento de pedidos eventuais do mercado internacional. Refere ainda que os inquiridos não deram importância a motivos associados a programas governamentais apoiando a internacionalização, a incentivos recebidos de agentes externos, a contatos casuais impulsionando negócios internacionais e à existência de gerente de origem estrangeira na empresa. Isso demonstra dois pontos: primeiro que as empresas pesquisadas não beneficiam de subsídios públicos ou institucionais para as suas operações internacionais; e segundo, que talvez precisem se tornar mais empreendedoras para obter vantagem das oportunidades que surgem no mercado internacional. Esses resultados estão na Tabela seguinte.

VARIAVEIS	MÉDIA
Oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional	4,44
Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico	3,71
Necessidade de reduzir os riscos do mercado doméstico	3,56
Interesse da gerência em relação a atividades internacionais	3,56
Crenças dos gestores sobre a importância da internacionalização	3,47
Capacidade de produção disponível não utilizada	3,33
Habilidade de modificar produtos para o mercado internacional	3,33
Incentivos de agentes ou organizações externas	2,40
Contatos casuais em feiras ou missões comerciais	2,37

Programas governamentais de promoção á internacionalização	2,10
Existência de gerente de origem estrangeira na empresa	1,60

Figura 6 – Resultados do estudo segundo as variáveis de motivação internacional

Fonte: Honório L, Rodrigues S.(2005); Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização de Empresas Brasileiras; RAE, Minas Gerais

O estudo efetuado Honório e Rodrigues (2005), permitiu concluir que empresas maiores estimulam-se internacionalmente por motivos específicos do mercado doméstico e desenvolvem um processo estratégico internacional inspirado na racionalidade e numa sequência de operações que se repetem em termos de avaliações e ajustamentos contínuos. Empresas que utilizam modos mais avançados também são envolvidas por decisões baseadas na racionalidade, porém motivam-se por fatores particulares do mercado internacional inversamente, fatores ligados ao mercado doméstico impulsionam as empresas mais envolvidas com vendas internacionais, com a presença marcante da alta administração no comando do processo estratégico internacional.

De acordo com Simões (1997) internacionalizar uma empresa, dar-lhe dimensão adicional e capacidade operacional internacional, não se limita a um primeiro passo, que é a regra geral por onde todas as empresas começam, o sector da exportação. Uma empresa exportadora pode vir a ser uma empresa internacional, mas uma empresa exportadora não é necessariamente internacional.

2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE PREFABRICAÇÃO EM BETÃO

Todas as organizações dependem do seu meio envolvente para sobreviver, nomeadamente da sua capacidade de interagir com o que os rodeia. Assim as suas condicionantes externas caracterizam-se por fazer parte das organizações sem exceção, faz parte do seu funcionamento.

De acordo com CPCI, (2015) de uma forma geral, as empresas da construção e do imobiliário têm encontrado, no mercado internacional, a forma de ajudar a colmatar o défice de atividade aberto pelo declínio do mercado doméstico. Tem sido um percurso difícil mas com resultados globalmente positivos, quer de empresas de construção, quer de empresas de materiais de construção, quer das próprias empresas de mediação imobiliária.

No âmbito da prefabricação de betão, é necessário ter em conta os fatores que influenciam tanto diretamente como indiretamente esta indústria. De acordo com Freire (1997), os mercados e as indústrias estão em permanente evolução, o que cria múltiplas oportunidades e ameaças, por isso é necessário saber lidar e encontrar soluções.

No caso da indústria aqui em estudo, o número de empresas de pré-fabricação em betão, em Portugal, tem vindo a decrescer nos últimos anos, muito se deve á conjuntura desfavorável que o sector tem atravessado, nomeadamente pelos movimentos de racionalização do mercado. Conforme podemos verificar na figura 7

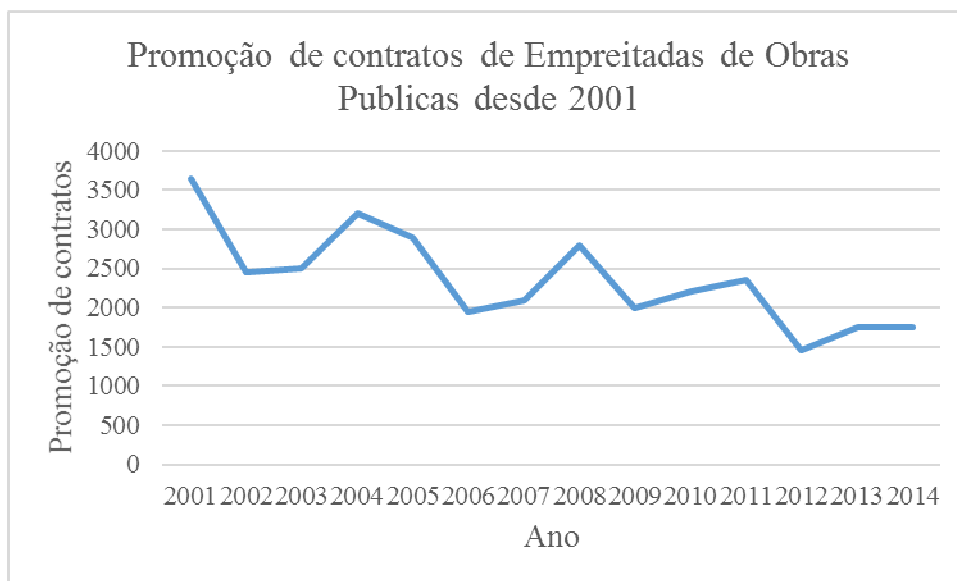


Figura 7 – Promoção de Contratos de Empreitadas de Obras Públicas, desde 2001

Fonte: CPCI, 2015

Também é de salientar as dificuldades de financiamento que o setor tem sentido, devido à recessão económica, que proporciona insegurança no cumprimento das obrigações por parte das empresas. A causa desta recessão relaciona-se com as elevadas taxas de desemprego, que geram um impacto automático no sector, uma vez que deixa de existir poder de compra para a aquisição de habitações ou de reformular as atuais. Assim o poder de compra está diretamente ligado à indústria e ao contexto económico, não só do país mas também globalmente. Com exceção dos países em vias de desenvolvimento, todos os outros têm ressentido a crise a nível desta indústria.

Quanto ao PIB, o seu aumento ou decréscimo tem influência direta nos níveis de procura do produto. Quando o PIB aumenta, a procura de prefabricados em betão, aumenta também, uma vez que leva a maiores níveis de investimento e por consequente uma maior utilização desta indústria nomeadamente a nível da construção.

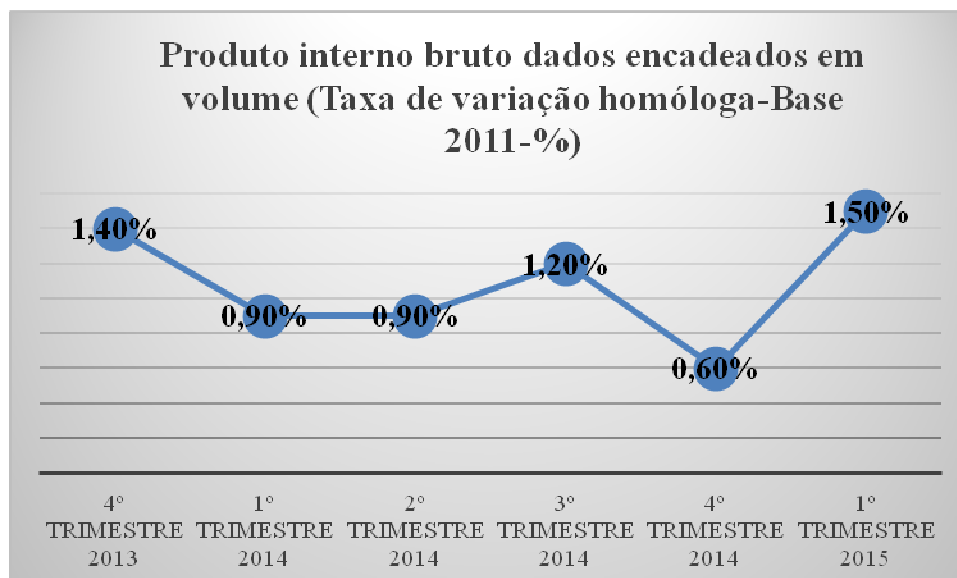


Figura 8 – Evolução PIB em volume (tvh%)

Fonte: INE

Se pelo contrário o PIB diminuir, o sector ressentido pelo decréscimo do consumo. No caso de Portugal, o PIB apesar dos elevados decréscimos desde 2010, tem vindo a crescer desde o final de 2014, ficando cada vez mais próximo da média da zona Euro, podendo ser positivo para a indústria do betão com o aumento do investimento.

Segundo informação fornecida pelo estudo realizado pela AEP, AIP e CIP em março, o índice de produção industrial (IPI) registou uma variação homóloga de +3.4%. Na indústria transformadora, esta variação foi de +3.9%.

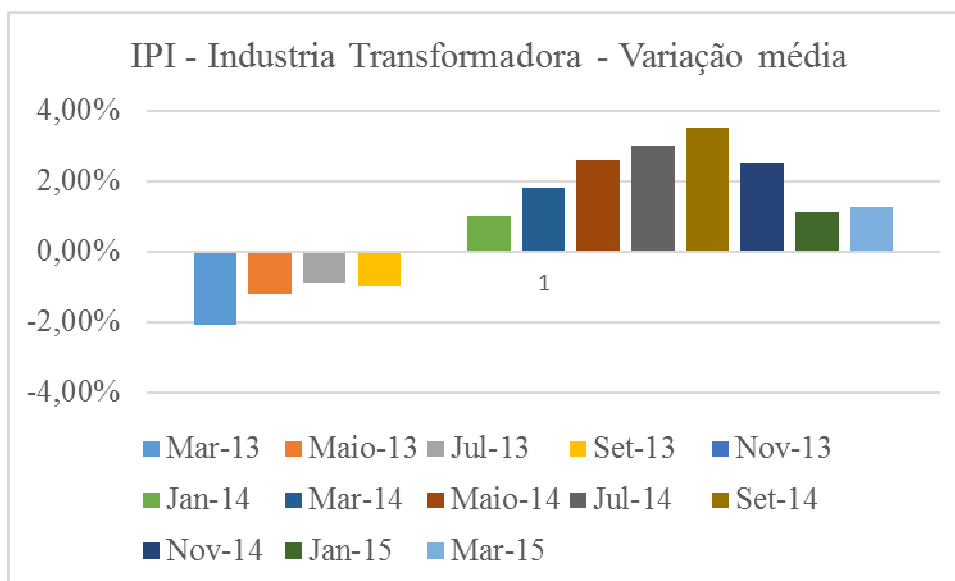


Figura 9 – IPI da Industria Transformadora

Fonte: AEP, AIP e CIP

Outro índice importante que este estudo disponibilizou, uma vez que o setor de prefabricados está interligado com o setor da construção é, conforme figura 10: “O índice de produção na construção registou, em março, uma variação homóloga de -0.9% (-1.4% na “construção de edifícios”; -0.3% na “engenharia civil”). Nos últimos 12 meses, a variação deste índice foi de -5.9% (-5.3% na “construção de edifícios”; -6.8% na “engenharia civil”)”.

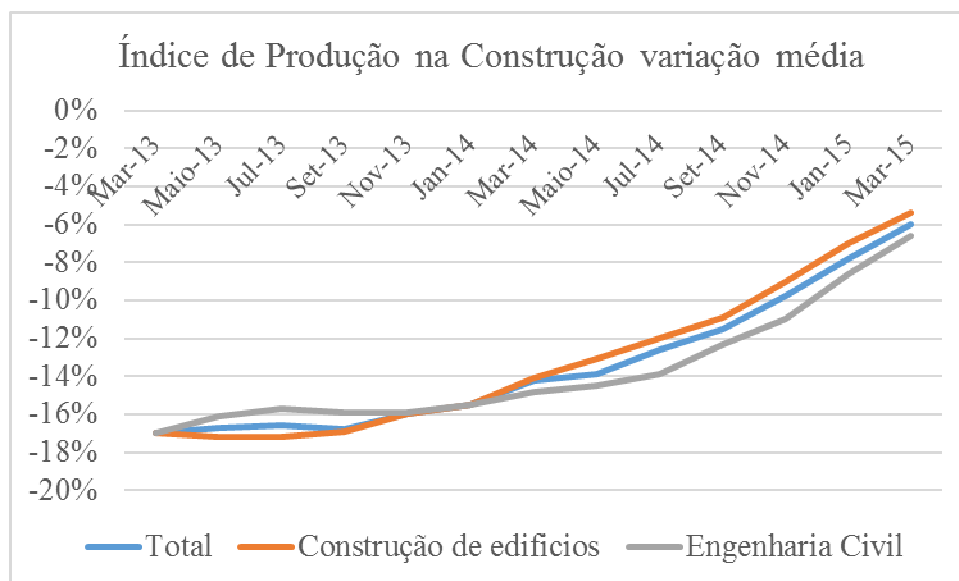


Figura 10 - Índice de produção na construção

Fonte: AEP, AIP e CIP

Assim podemos concluir que a evolução da indústria de produtos prefabricados de betão está muito dependente do clima económico e da evolução do sector da construção e obras públicas (ANIPB, 2008).

Quanto à distribuição geográfica, a população continua a concentrar-se nos centros urbanos (32% no Norte e 39% no Centro), desertificando os interiores. Por essa razão desenvolveram-se as indústrias dentro dos centros urbanos devido ao elevado número de mão-de-obra disponível. Uma vez que a crise económica levou a um abrandamento desta indústria, gerou-se uma onda de emigrações levando assim a mão-de-obra qualificada para fora do país.

Pela mudança dos paradigmas sociais e com a crescente preocupação com o meio ambiente e indústria poluentes, gerou-se a necessidade de criar produtos *eco-friendly*, de modo a ir de encontro com as necessidades e preocupações de todo o tipo de clientes.

Também é de salientar a preocupação com o conforto e a segurança que tem vindo a crescer por parte da população. Esta preocupação é demonstrada pela preferência da escolha dos materiais, que cada vez se apresentam mais inovadores e com crescente procura.

O contexto político-legal é indispensável para todas as organizações, uma vez que o seu desenvolvimento depende da estabilidade política do país, que pode gerar assim investimentos (Freire, 1997).

Este contexto engloba as variáveis da estabilidade política, políticas económicas, enquadramento legal, legislação laboral, restrições ao comércio, leis anti monopólio e *lobbying*.

O enquadramento legal é um fator a ter em consideração, nomeadamente pela atribuição de novos incentivos fiscais às empresas, especialmente estrangeiras, para se instalarem no nosso país e desenvolverem as suas atividades. É assim uma oportunidade para as empresas garantirem a sua diferenciação e se tornarem mais competitivas com os seus produtos.

Neste sector, as empresas têm aderido às normas ISO 9001 de qualidade e certificação, de modo a serem mais competitivas nos mercados e mostrarem que os seus produtos têm qualidade reconhecida e produtos normalizados e uniformizados. Também por imposição de certos clientes internacionais, se implementou a marcação “CE” nos produtos. Mesmo as normas Europeias de qualidade se impuseram neste sector juridicamente para a implementação de certas normas que elevam e uniformizam a qualidade do sector.

As normas que regem o setor são as seguintes:

NORMAS	
CEN/TC 50	Lighting columns and spigots
CEN/TC 125	Masonry
CEN/TC 128	Roof covering products
CEN/TC 164	Water supply
CEN/TC 165	Wastewater engineering
CEN/TC 166	Chimneys
CEN/TC 177	Prefabricated reinforced components of autoclaved aerated concrete or lightweight aggregate concrete with open structure
CEN/TC 178	Paving units and kerbs

CEN/TC 226	Road equipments
CEN/TC 229	Precast concrete products
CEN/TC 246	Natural stones
CEN/TC 256	Railway applications

Figura 11- Normas de produto aplicáveis à indústria dos prefabricados de betão

Fonte: ANIPB(2015)

O contexto tecnológico é um fator muito importante para a diferenciação nos mercados. É necessário que as empresas estejam a par das inovações tecnológicas e saberem de que modo as podem utilizar para seu benefício.

As variáveis que aqui se inserem são as inovações tecnológicas, as inovações de processo, proteção de patentes, incentivos do governo e normas de qualidade (Freire, 1997). No sector da prefabricação em betão as novas tecnologias são a chave do sucesso, uma vez que todo o sector industrial utiliza tecnologias para a sua produção, nomeadamente equipamentos produtivos e cada vez mais sistemas informáticos.

Desde a década de 70, com o aumento dos custos da construção e o crescimento da atividade de prefabricação, que se conduziu à automatização dos processos produtivos. Isto levou a que a indústria apostasse nomeadamente na maior sofisticação das tecnologias, na automatização dos processos de produção. Os níveis de produtividade aumentaram, aumentou também a utilização de betão de abaixamento nulo e betão aquecido. Impôs-se um maior controlo de qualidade integrado desde a fase de preparação do produto até ao produto final, gerando uma clara vantagem competitiva face aos processos tradicionais.

Para além disso, na área da inovação tem-se vindo a apostar nas novas aplicações do produto, refinamento, maior eficiência no desempenho, mais atratividade dos produtos e melhores soluções (ANIPB, 2008).

Tem-se ainda apostado no *design* dos produtos de modo a melhorar a sua otimização, sendo esta opção assegurada internamente pela maioria das empresas. A nível de investigação, este sector ainda não aposta muito. Só apenas cerca de 1/3 das empresas está envolvida nesta área. Assim traduz-se em 67% de empresas que não realiza atividades de investigação. Este setor aposta tecnologicamente no contacto aos fornecedores de equipamentos, internet, e feiras internacionais e nacionais. (ANIPB, 2008)

De modo a fazer face à recessão atual, este sector apostou em estratégias de investimento a nível de formação dos trabalhadores – cerca de 70% de ações de formação com o objetivo de melhorar a sua produção e fazer face à falta de pessoal qualificado na indústria, nomeadamente nas áreas de produção/operações e de qualidade. (ANIPB, 2008).

No caso desta indústria, segundo a ANIPB, a maioria das estratégias adotadas pelo sector passam pela “adaptação às necessidades dos clientes” e “desempenho/qualidade” dos seus produtos. Conforme se pode verificar na figura 12.

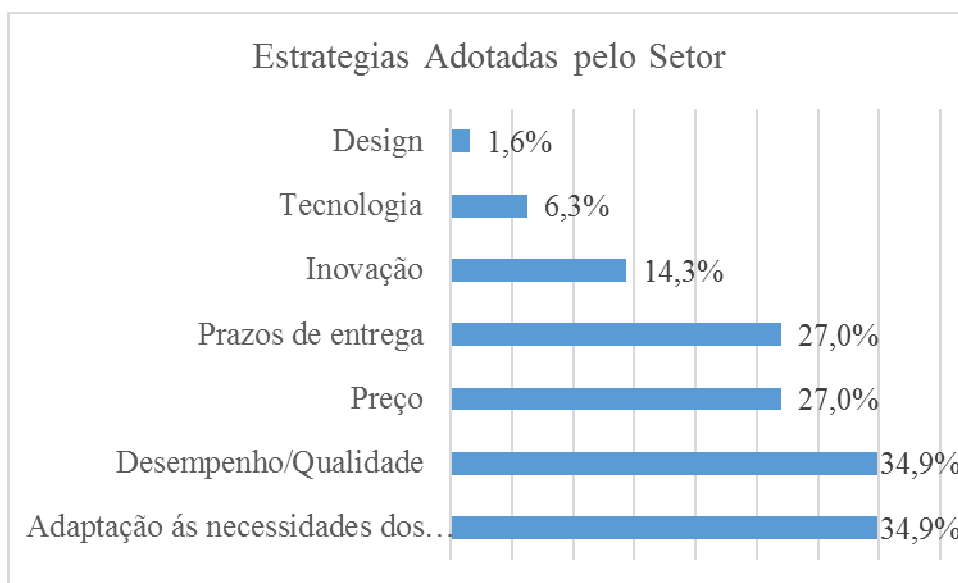


Figura 12- Estratégia adotada pelo setor

Fonte: ANIPB (2008)

Em consequência da crise económica e da recessão sentida no sector desta indústria, o volume das vendas estagnou ou diminuiu na maioria dos casos. Grande parte desta estagnação deve-se à paralisação do sector da construção civil.

Na área da fabricação de betão é necessário abordar diversos temas para ser possível identificar quais os fatores críticos de sucesso do sector, nomeadamente o mercado e os produtos relacionados, a tecnologia utilizada, a qualidade reconhecida dos seus produtos, qualificação e formação dos trabalhadores e mesmo as estratégias adotadas na empresa.

Segundo a ANIPB, os principais fatores críticos de sucesso reconhecidos pelas empresas deste sector, são os apresentados na figura 13.

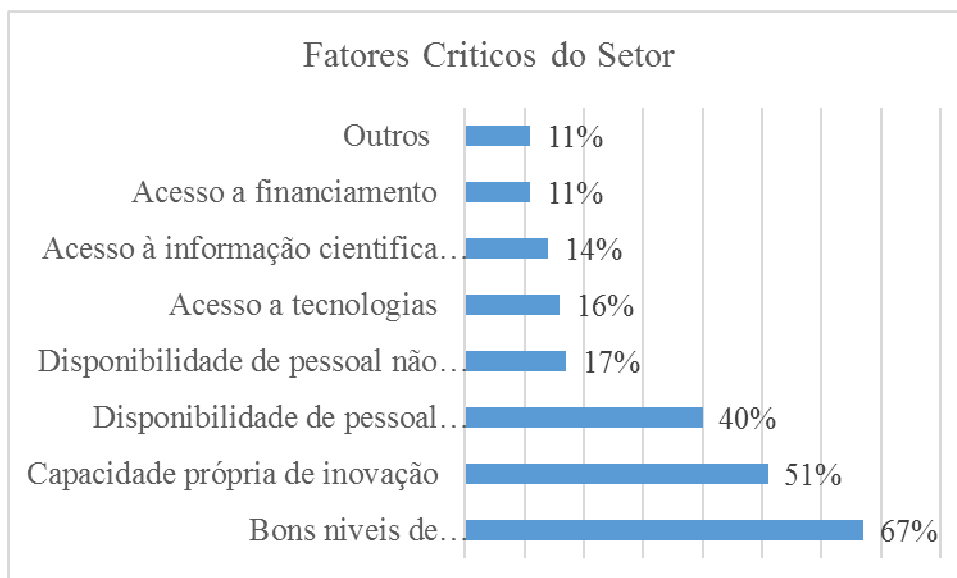


Figura 13- Fatores Críticos do Setor

Fonte: ANIPB (2008)

De modo a continuar a sua produção, muitas empresas decidiram alargar a sua gama de produtos, nomeadamente com novas aplicações e novos produtos, podendo posicionar-se em novos segmentos de mercado como em produtos para engenharia civil, produtos para edifícios e produtos para aplicações específicas.

Com os recentes avanços tecnológicos as empresas puderam harmonizar e *standardizar* a sua produção para além de produzirem com melhor qualidade reduzindo os erros, muito devido à normalização segundo a união europeia.

Conforme o mencionado pela AIP (2009), o acesso à excelência e à competitividade empresariais, compreende não fazer diferente do que as empresas europeias fizeram há vinte ou trinta anos. É necessário transformar atrasos e constrangimentos históricos em oportunidades para a competitividade, antecipando as inovações e as mudanças mais rapidamente do que os concorrentes, através da análise das necessidades das pessoas e dos movimentos das sociedades. A internacionalização, como condição para a competitividade das empresas, compreende o crescimento exponencial dos fluxos comerciais entre Portugal e o exterior e depende da capacidade de orquestrar as maiores oportunidades e os melhores recursos, estejam onde estiverem.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia Metodológica

A metodologia foi entendida como um processo heurístico que conduziu a um determinado produto de investigação. Assim, consiste numa atividade crítica que se aplica aos diversos produtos e processos da pesquisa (Almeida, 1997; citado por Afonso, A. 2005).

Quando se realiza um estudo, podemos escolher entre duas metodologias de investigação, a quantitativa ou a qualitativa, ou utilizar ambas. A investigação qualitativa, que tem por base técnicas de recolha de dados descritivos, (pois os dados apresentam-se em texto e não num aspeto numérico), a qual passa por observação dos sujeitos, entrevistas, notas de campo, consulta de documentos bibliográficos, consulta de documentos históricos e jornalísticos. Neste tipo de investigação, é o investigador que recolhe a informação, enquanto observador do que quer investigar. A metodologia qualitativa tem mais a ver com processo do que com resultados.

A investigação quantitativa baseia-se em técnicas de recolha, apresentação e análise de dados, que permitem a sua quantificação e o seu tratamento através de métodos estatísticos.

Segundo Fortin (2009), a investigação quantitativa descritiva propõe-se estudar novos conhecimentos e fenómenos existentes, determinar a frequência de determinado parâmetro e categorizar a informação. Esta metodologia é utilizada quando existe pouco conhecimento sobre o que queremos estudar. Quando pretendemos efetuar uma investigação quantitativa descritiva podemos recolher os dados através de entrevista ou questionário.

O presente estudo adota uma metodologia de investigação quantitativa descritiva dos resultados, e recorreu-se ao Software SPSS para tratamento do inquérito.

Para Yin, (2010), o método de estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativos dos inventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias. O estudo de caso implica um

conhecimento aprofundado da realidade investigada e recorre a diferentes métodos e técnicas que se enquadram, sobretudo, num paradigma de investigação qualitativa.

Com esta metodologia pretende-se compreender e interpretar uma realidade específica, que está sujeita às experiências e às perceções subjetivas dos participantes nela inseridos. O presente estudo analisa o caso do setor da prefabricação em betão.

3.2 Recolha de Dados

Segundo Goldenberg (2004), consoante os problemas que queremos resolver ou as questões que se levantem, assim deverá ser o método escolhido para a investigação. O método de recolha de dados deverá ser escolhido pelo pesquisador de modo, a estar o mais alinhado possível com o objetivo do estudo.

São vários os métodos de recolha de dados que se podem utilizar numa investigação e cabe ao investigador selecionar os que respondam melhor aos objetivos da investigação.

Para Quivy e Campenhoudt, (2005) os principais métodos de recolha de informação são: o inquérito por questionário, a entrevista, a observação direta e a recolha de dados preexistentes, de dados secundários e documentais.

Um questionário é um método de recolha de informação, baseando-se geralmente na inquisição de um grupo representativo da população em estudo, designado por amostra. Para tal coloca-se uma serie de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não existindo interação direta com os inquiridos.

Segundo Almeida e Pinto (1995), são consideradas algumas vantagens sobre este tipo de técnica de recolha de dados, tais como: a possibilidade de atingir grande número de pessoas, garantir o anónimato das respostas, permitir que as pessoas respondam momento que lhes pareça mais apropriado e não expõe os questionários sob influência do questionador.

Para Quivy e Campenhoudt (2005), o método por questionário é aconselhado, quando se pretende conhecer uma população; analisar um fenómeno social e em todos os casos em que seja necessário questionar um número elevado de pessoas sobre uma dada questão.

Quivy e Campenhoudt (2005) apontam vantagens e desvantagens aos questionários. Como principais vantagens refere a possibilidade de quantificar inúmeros dados e suas

análises correlacionais e a representatividade do conjunto dos inquiridos. Quanto às desvantagens refere como principais, o facto de o seu custo ser elevado, a superficialidade das respostas que podem gerar como resultados apenas descrições, a individualização dos inquiridos que são considerados fora do seu contexto social e, por último, a frágil credibilidade desta técnica de recolha de dados que têm de preencher várias condições (rigor na escolha da amostra, formulação clara e unívoca das perguntas, correspondência entre o universo das perguntas e o universo do inquirido, confiança aquando da implementação do questionário, honestidade dos inquiridores) para que os seus dados sejam fiáveis.

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) os questionários consistem num método de colocar questões a um grupo representativo da população. Podem ser de administração indireta quando é o próprio inquiridor a preenche-lo, a partir das respostas dadas pelo inquirido, e de administração direta quando preenchido pelo próprio inquirido.

As questões podem ainda assumir resposta aberta, se permitirem ao inquirido construir a resposta com as suas próprias palavras, permitindo deste modo a liberdade de expressão, ou de resposta fechada se o inquirido apenas selecciona a opção (de entre as apresentadas), que mais se adequa à sua opinião. Poderão coexistir questões dos dois tipos no mesmo questionário, sendo este considerado misto.

A recolha de dados do presente estudo foi feita através de questionários, utilizando uma amostra por conveniência através da ANIPB (Associação Nacional dos Industriais de Prefabricação em Betão), utilizamos a administração direta e optamos por questões de resposta fechada.

3.3 Amostra do Estudo

A escolha do inquérito por questionário como instrumento de investigação e a limitação temporal para concretização da investigação induzem a que a *internet* seja o meio escolhido para a obtenção de dados relativos ao estudo de caso. Este método de recolha de dados é particularmente indicado para este trabalho, visto dar resposta às questões de investigação propostas.

Relativamente ao processo de inquirição, o questionário foi colocado on-line<iframe src="https://docs.google.com/forms/d/1L--8_QP1xrTzDhixbW5Orm9SemWb4VGC0sq-

<AiCQHv8/viewform?embedded=true>"width="760" height="500" frameborder="0" marginheight="0" marginwidth="0">A carregar...</iframe> e divulgado por e-mail, pela ANIPB para todos os associados, e enviados para não associados conforme lista disponibilizada pela associação.

O primeiro contacto com as empresas decorreu entre o dia 28 de Abril de 2015, posteriormente, foi realizada uma recordatória em 02 de Junho de 2015. Para a criação do questionário tivemos em conta que este deve ser claro, conciso e compreensível e ainda que a sua dimensão seja a mais sucinta possível. No entanto foram colocadas as questões mais pertinentes por forma a evitar que o questionário levanta-se limitações ao estudo. Prevê-se que a duração de preenchimento do mesmo seja entre sete e nove minutos.

A estrutura do inquérito foi dividida em seis partes:

- a) **Identificação da empresa:** ano de constituição, número de trabalhadores, faturação
- b) **Análise swot da empresa:** Pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades
- c) **Caracterização da evolução do setor da prefabricação em betão:** Questionamos a perceção de cada organização
- d) **Caracterização do perfil estratégico da empresa:** estratégia comercial, práticas de Marketing, estratégia organizacional
- e) **Caracterização do perfil de internacionalização:** atividade internacional desenvolvida
- f) **Caracterização do processo de internacionalização,** pretendendo compreender quais os principais motivos e as vantagens adquiridas.

Para constituir a amostra, elaborou-se uma base de dados com informação de empresas associadas à ANIPB, que divulgou o estudo aos seus associados. Assim, a população é de 34 empresas e a amostra de 22, dado que apenas obtivemos respostas válidas de 22 entidades.

Trata-se de uma amostra de conveniência em termos populacionais, embora se entenda que é uma amostra representativa do setor.

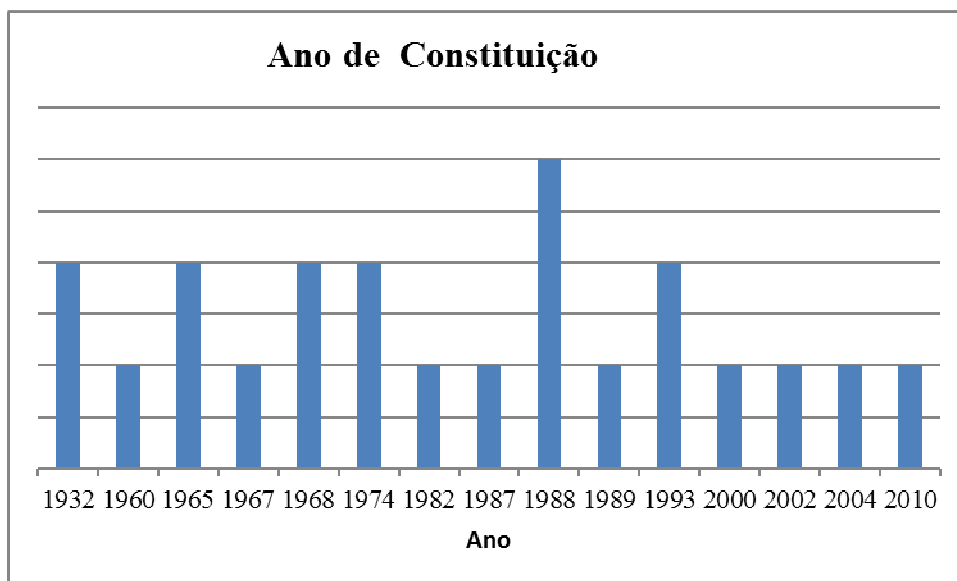


Gráfico 1: Antiguidade das empresas

Quanto aos dados da empresa, convém referir que uma empresa é microempresa quando o seu número de efetivos for inferior a 10 trabalhadores e o seu volume de negócios ou balanço total seja menor ou igual a dois milhões de Euros, já uma empresa é considerada pequena empresa quando o seu número de efetivos seja inferior a 50 trabalhadores e o seu volume de negócios ou balanço total seja inferior a 10 milhões de Euros.

Uma empresa é PME quando o seu número de efetivos é inferior a 250 trabalhadores e o seu volume de negócios seja inferior ou igual a 50 milhões de Euros ou o seu balanço total seja inferior ou igual a 43 milhões de Euros. Por último uma empresa é considerada grande empresa, quando o seu número de efetivos for superior a 250 trabalhadores e o seu volume de negócios for superior a 50 milhões de Euros ou o seu balanço total for superior a 43 milhões de Euros de acordo com o Decreto-Lei n.º372/2007, de 6 de Novembro.

A faturação das empresas do setor varia entre os 150.000,00€ e 8.153.000,00€, sendo que a maior percentagem teve um volume de faturação acima de 1.500.000,00€, de acordo com o gráfico 2.

Faturação 2014

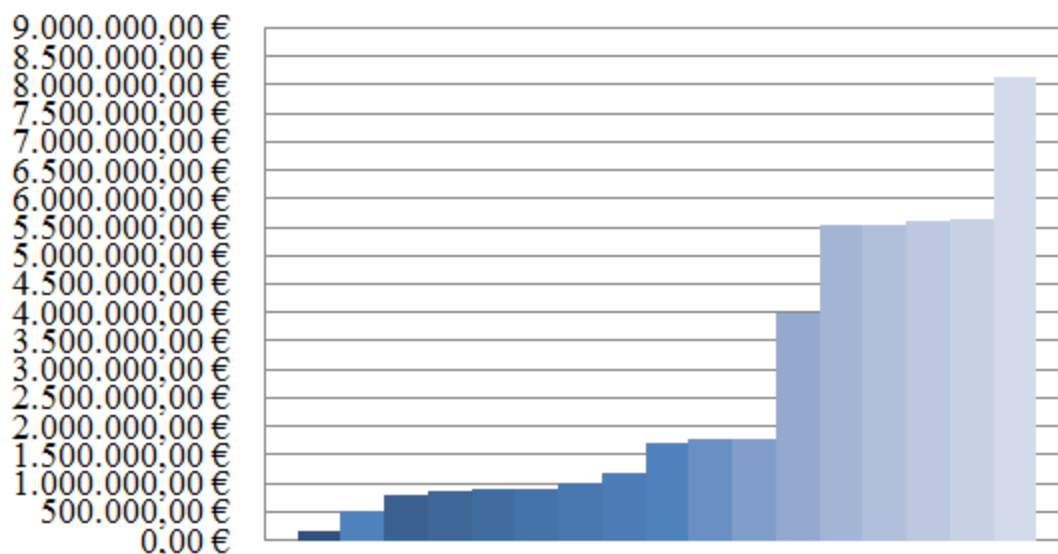


Gráfico 2: Volume de faturação

No que diz respeito à faturação das empresas e pelo gráfico 2, verificamos que nenhuma empresa atingiu os 50 milhões de € de faturação e de acordo com o gráfico 3, no que respeita ao número de colaboradores, 68% das empresas têm entre 10 e 49 colaboradores (pequena empresa), 18% têm de 0 a 9 (microempresa), 14% têm mais de 50 (de 50 a 249 PME). Assim podemos afirmar que as empresas da amostra são maioritariamente PME's. Conforme o mencionado por Mendonça e Cunha, (2011), as PMEs podem obter sucesso internacional a partir da alavancagem dos seus recursos intangíveis, nomeadamente através das competências empresariais, que conferem a estas empresas vantagens competitivas.

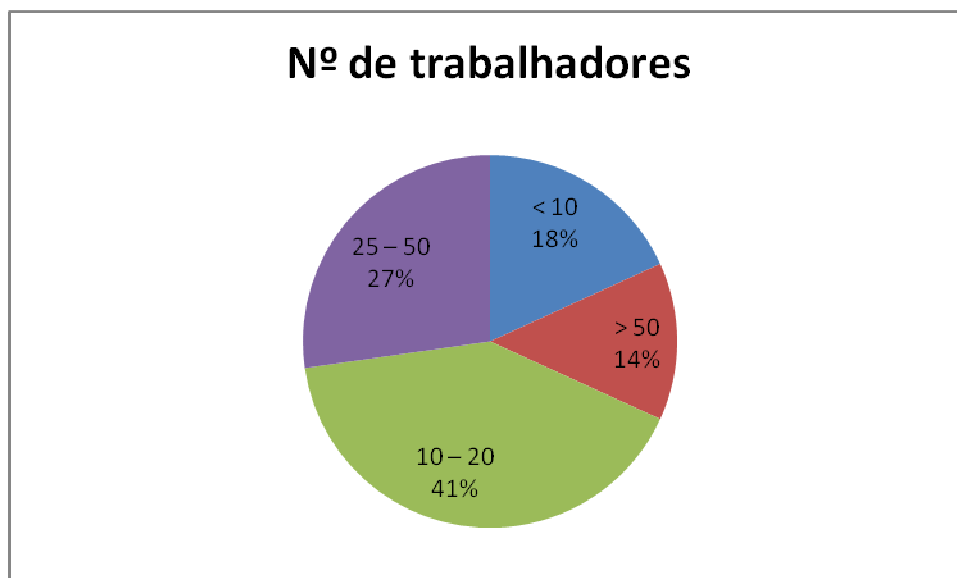


Gráfico 3: Nº de trabalhadores

Em relação à análise SWOT, podemos verificar que mais de 40% das empresas inquiridas consideram que o seu ponto forte é a qualidade dos produtos, seguido de capacidade técnica (Know-how). Quanto aos pontos fracos as empresas apontam para o custo da matéria prima com cerca de 22,7%, seguido de o baixo volume de negócios e a baixa rentabilidade do negócio com cerca de 18,2% cada.

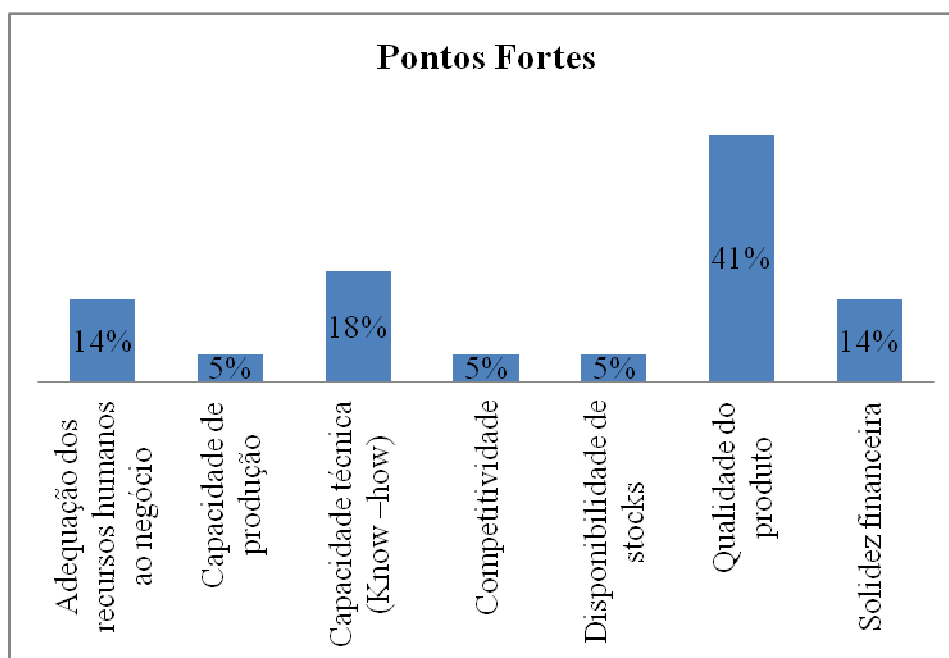


Gráfico 4: Pontos fortes identificados na análise interna das empresas

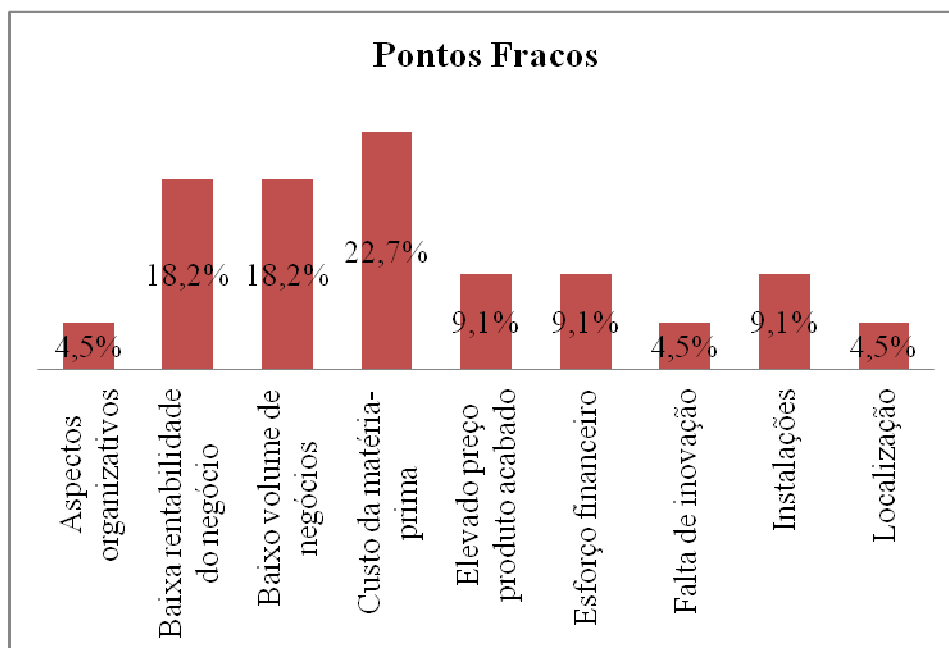


Gráfico 5: Pontos fracos identificados na análise interna das empresas

Ainda em relação às ameaças e às oportunidades, verificamos que, mais de 30% das empresas inquiridas mencionam que a diminuição da construção é a maior ameaça ao setor, seguida da produção de produtos alternativos ao betão prefabricado. Por sua vez a maior oportunidade apontada por cerca de 40% das empresas são os novos mercados seguida da inovação de produtos, o que nos apraz pensar que estas empresas estão familiarizadas com a internacionalização.

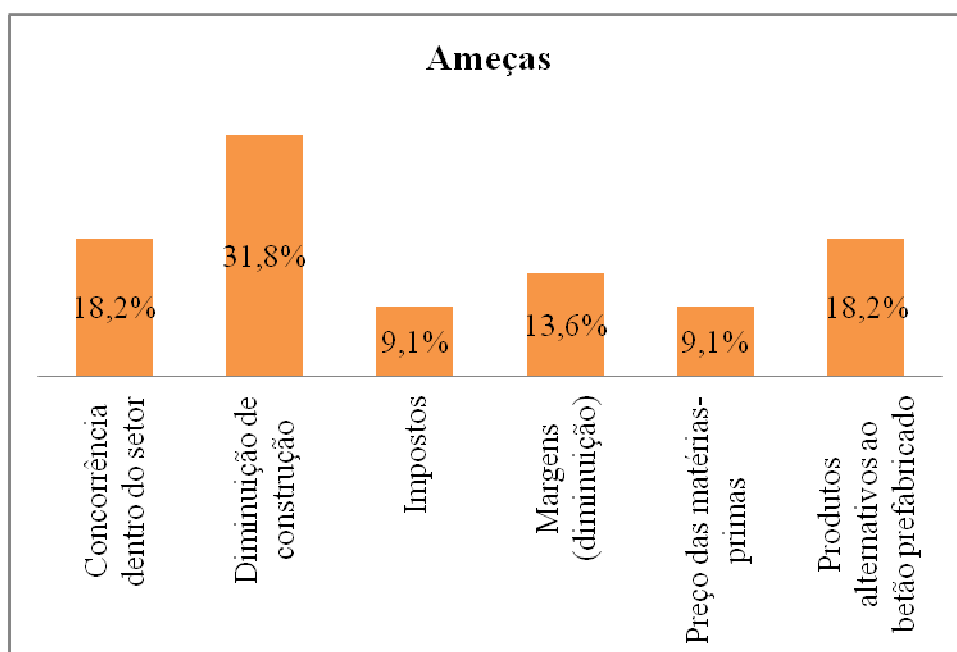


Gráfico 6: Ameaças identificados na análise externa das empresas

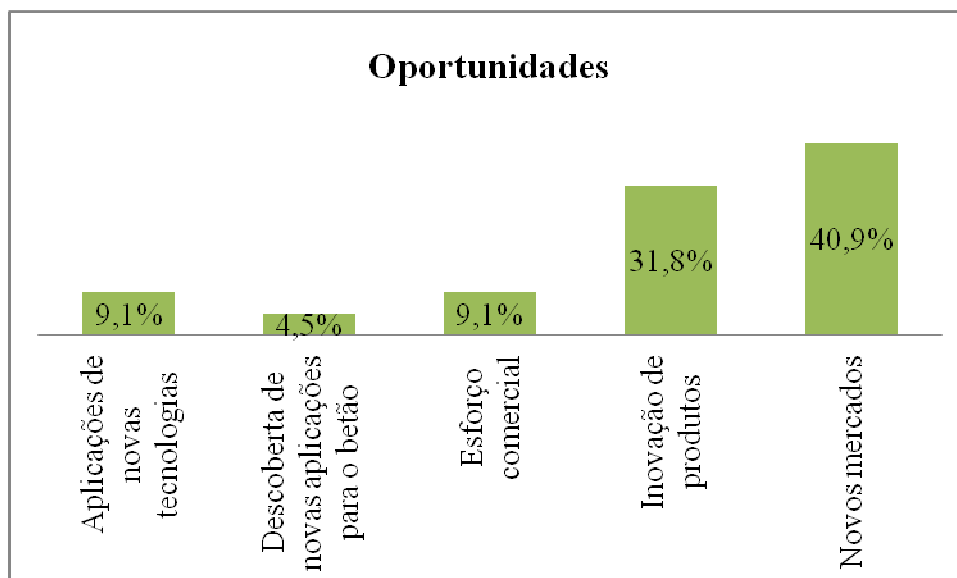


Gráfico 7: Oportunidades identificados na análise externa das empresas

Seguidamente efetuaram-se algumas perguntas sobre a perceção que os inquiridos tinham em relação à evolução do setor, para isso utilizamos uma escala de 1 a 5 em que (1) Muito negativo, (2) Negativo (3) Razoável, (4) Positivo, (5) Muito positivo, assim obtivemos os seguintes resultados:

Ao nível da dimensão do mercado a maioria respondeu que pensa ser razoável, em relação ao aparecimento de novos mercados as opiniões dividem-se entre o razoável e o positivo. Quanto á exigência dos clientes a maioria respondeu que considera positivo, assim como no que respeita ao desenvolvimento tecnológico e à qualidade da matéria-prima, as opiniões voltam-se a dividir entre o razoável e o positivo quando inquirimos são questionados sobre a promoção de produtos e ao desenvolvimento de novos produtos. Por sua vez a maioria pensa ser razoável a concorrência de produtos alternativos.

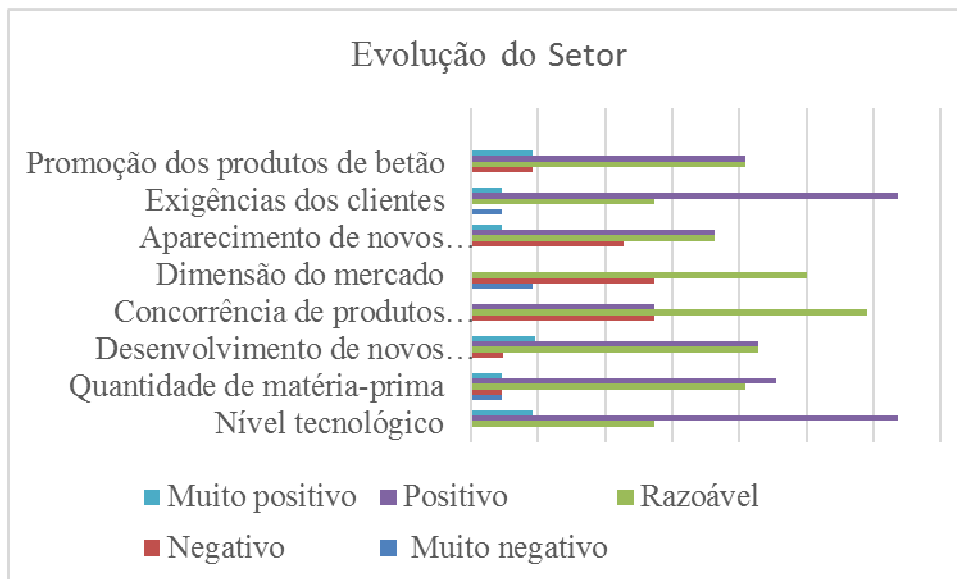


Gráfico 8: Perceção das empresas sobre a evolução do setor

Quando o colocamos a questão, qual o tipo de estratégia comercial utilizada a maioria das empresas inquiridas respondeu que a sua estratégia é definida por, volume de faturação, força de vendas, mercado geográfico e tipo de produto.

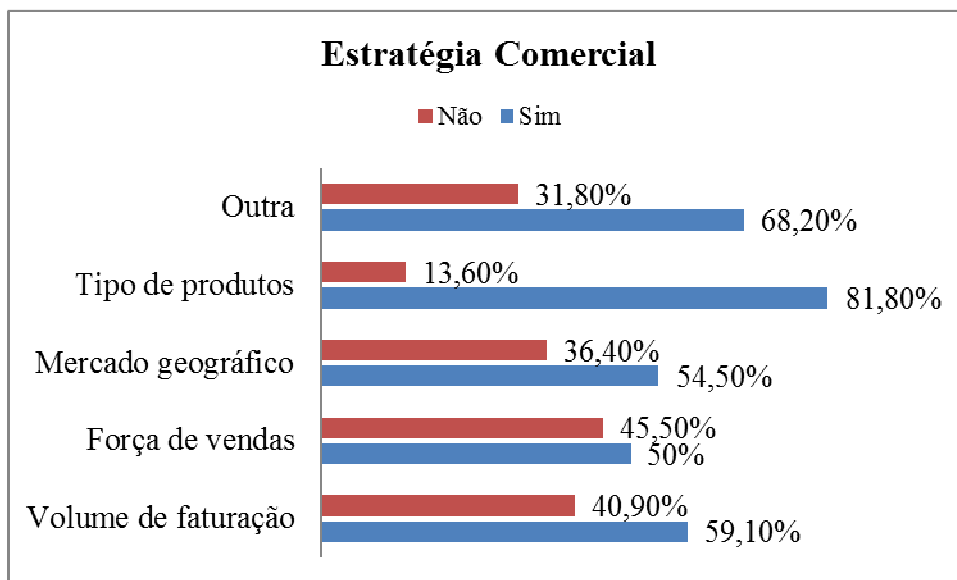


Gráfico 9: Estratégia comercial

Já quanto às práticas de marketing utilizadas, a maioria respondeu que, não participa em feiras internacionais, não tem catálogo em várias línguas, tem página na *internet*, não tem presença em redes sociais e não tem contato com meios de comunicação sociais (envio

de notícias e/ou publicidade).

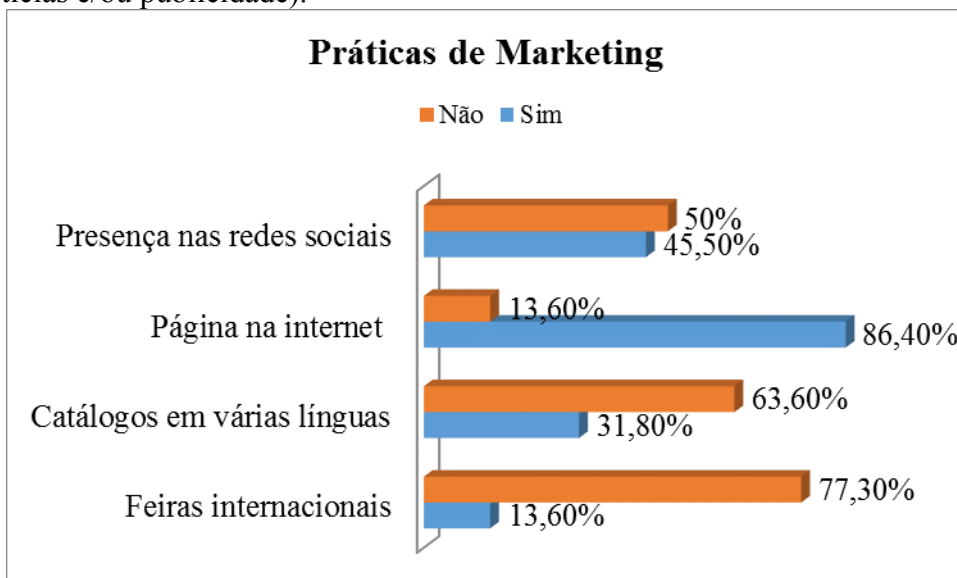


Gráfico 10: Práticas de Marketing

Relativamente à estratégia comercial e de acordo com o gráfico 11, revela que a maior parte das empresas, cerca de 60%, está mais orientada para vender a grandes distribuidores, estes sim com capacidade exportadora e fortemente internacionalizados.

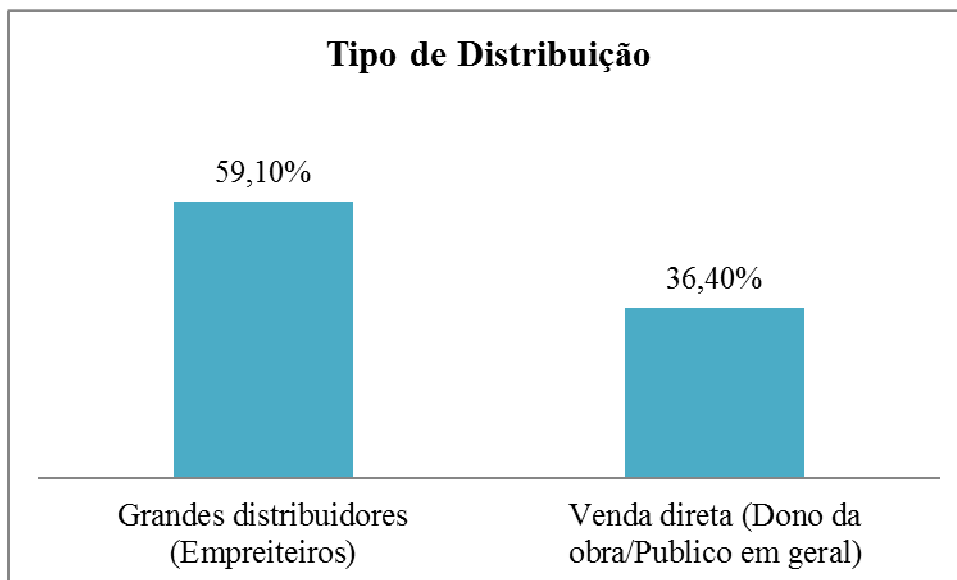


Gráfico 11: Tipo de distribuição

De acordo com a maioria das respostas dos inquiridos podemos afirmar que, a estratégia das empresas está focalizada, não na liderança de preço mas sim na diferenciação em relação aos concorrentes e apostam em nichos de mercado.

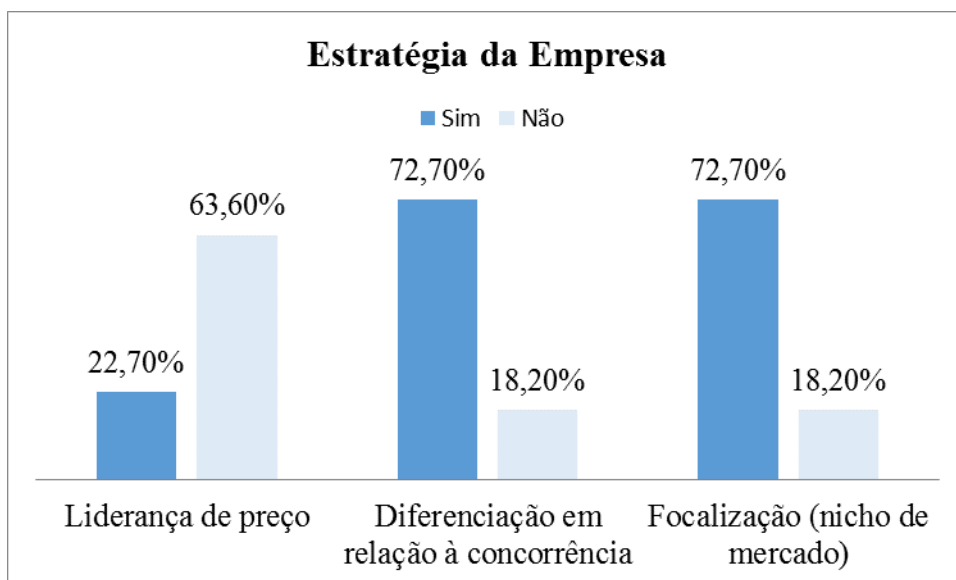


Gráfico 12: Estratégias adotadas

Quanto à internacionalização das empresas a maioria com aproximadamente 70% diz efetuar exportações. De acordo com Brito (1993) a exportação é o modo mais direto e mais simples de internacionalização de uma atividade.



Gráfico 13: Tipo de internacionalização

Os motivos para a internacionalização diversos, prevalecendo maioritariamente o acompanhamento de clientes, seguido pela aceitação da proposta e clientes e o êxito de outras empresas.

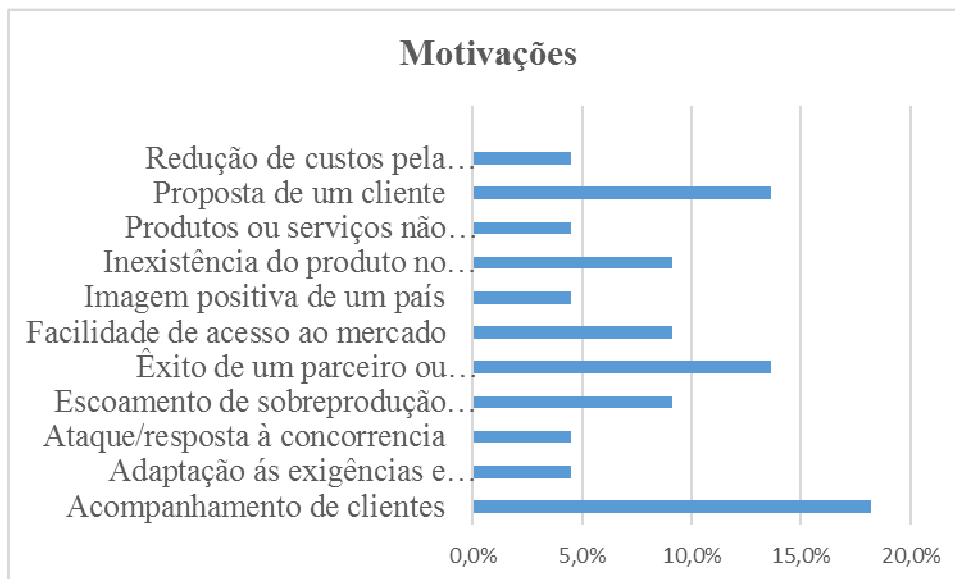


Gráfico 14: Motivações para a internacionalização

Assim sendo podemos concluir que para a maioria das empresas do setor estamos perante a teoria das redes, desenvolvida por vários autores (Johanson e Mattsson, 1988; Coviello e McAuley, 1999)

Continuamente efetuaram-se algumas perguntas sobre o impacto que a internacionalização teve na própria empresa, para isso utilizamos uma escala de 1 a 5 em que (1) Muito negativo, (2) Negativo (3) Razoável, (4) Positivo, (5) Muito positivo, assim obtivemos os seguintes resultados:

Quanto a uma venda esporádica, as opiniões divide-se entre razoável e positivo. Já em relação recurso a agentes e distribuidores locais, a maioria afirma que é positivo, assim como em relação a Exportação de I&D. Para as questões relacionada com o Licenciamento - autorização da licença para uso de tecnologias ou marcas da empresa, *Franchising* – autorização da marca, comercialização de produtos ou produção, Investimento direto - investimento realizado por uma empresa num país exterior ao qual atua, a maioria respondeu que considera razoável, já em relação aos projetos de chaves na mão a maioria assume ser negativo.

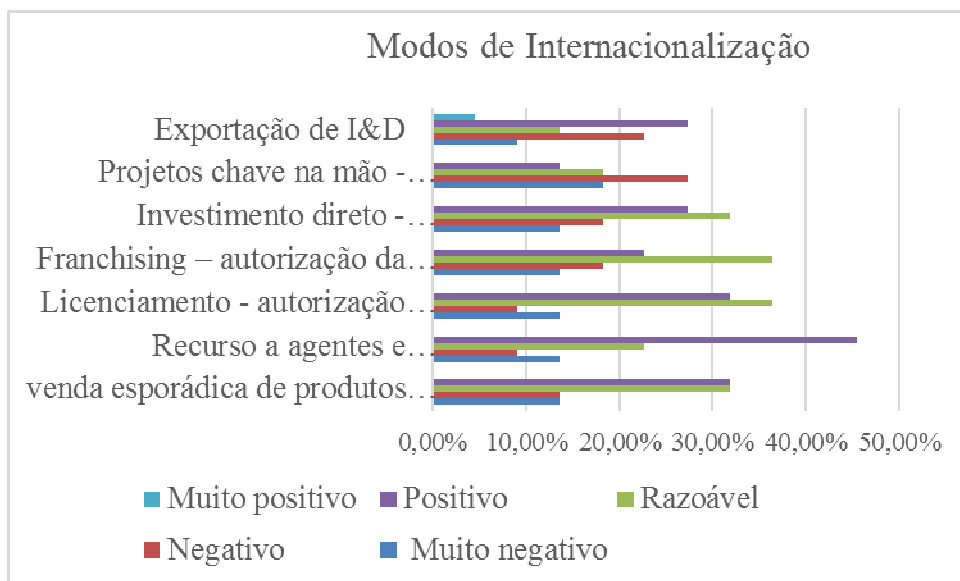


Gráfico 15: Modos de internacionalização

Por último mas não menos importante, colocamos a questão sobre o impacto que os inquiridos pensam poder existir nas suas empresas quanto á diferença de preços entre países; exploração de mercado através de vantagens competitivas nomeadamente: o *marketing*, diferenciação de produto; a tecnologia e a gestão profissionalizada; exploração de mercado através de uma produtividade acrescida, e a resposta foi maioritariamente positiva, já quanto às políticas governamentais - restrição da entrada e saída de bens e localização da unidade produtiva, consideram ser razoável, conforme gráfico 16.

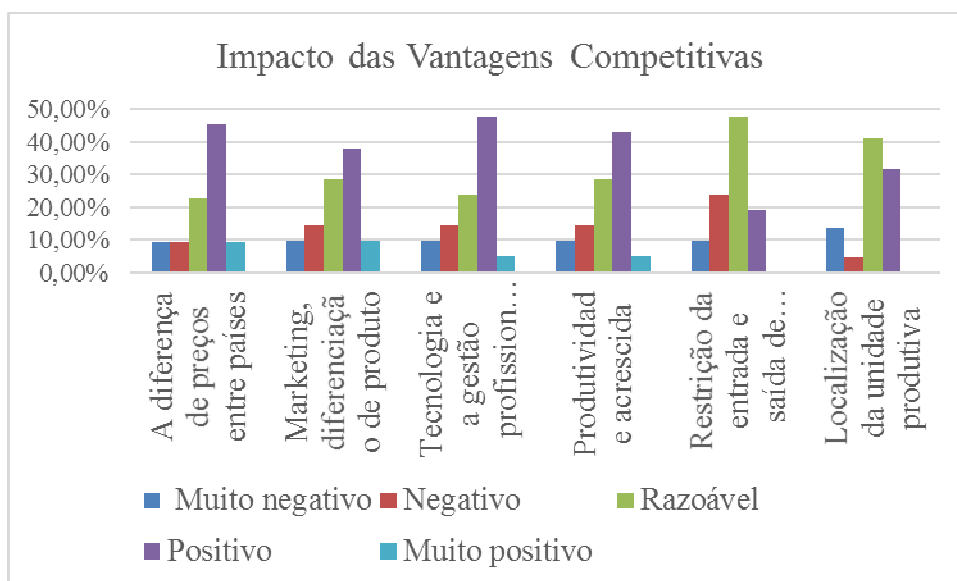


Gráfico 16: Impacto das vantagens competitivas

Assim podemos verificar que as perspetivas estão relacionadas com a capacidade tecnológica e de gestão, quer a nível da diferença de preços dos produtos, quer a nível da produtividade acrescida, dependendo também das práticas *marketing* utilizadas.

4 CONCLUSÃO

Na era de globalização que vivemos e com as constantes alterações nos mercados mundiais, as empresas deparam-se com uma concorrência não só local e nacional mas também à escala global.

Sendo esta a realidade atual, as empresas tem que necessariamente delinear uma estratégia de internacionalização eficiente, para desta forma se sobressair em relação à concorrência e sobreviverem às situações adversas.

A sustentação teórica, explicativa do desenvolvimento do comércio internacional, ajuda a uma melhor compreensão da internacionalização de empresas ou organizações.

Não obstante o trabalho exposto assentar no referencial teórico sobre internacionalização, a complexidade deste fenómeno dita que o mesmo não seja totalmente explicado pelas correntes teóricas vigentes.

Na parte inicial deste trabalho foi realizada uma revisão exaustiva da literatura, que contribuiu para a compreensão dos modelos, modalidades e estratégias de internacionalização. Este procedimento foi fundamental para a construção do inquérito utilizado para analisar o processo de internacionalização das empresas do setor de prefabricados em betão.

Os dados recolhidos permitem concluir que existe uma confirmação da indústria de prefabricados em betão face a pressupostos e conclusões das teorias explicativas da internacionalização apontadas por Viana e Hortinha (2005), em que afirmam que as empresas abordam a internacionalização do ponto de vista das redes – *networks* e interpretam a internacionalização do ponto de vista das opções estratégicas das empresas com vista a melhorarem a competitividade e maximizarem a sua eficiência.

Indo ao encontro de alguns teóricos, relativamente às estratégias de internacionalização em que referem a exportação como a forma de presença mais recorrente no acesso aos mercados externos e como a forma que comporta menos riscos e custos, as empresas inquiridas revelaram a venda esporádica em mercados externos e o recurso a agentes e distribuidores locais como principais estratégias de internacionalização.

Através da análise descritiva foi possível reconhecer a intenção das empresas no que diz respeito à sua capacidade de inovação, da adequação às novas tecnologias, da sua

capacidade e qualidade produtiva. Por outro lado, nas perspetivas para o mercado dos prefabricados em betão, foi constatado uma vontade por parte das empresas em promover os seus produtos e de descobrirem novos mercados geográficos.

Pelo estudo realizado observou-se que maioria das empresas do setor são PME's, apostam na qualidade dos produtos, na capacidade técnica (Know-how), em novos mercados e na inovação de produtos. Exportam mais do que importam. A principal dificuldade encontrada é o custo da matéria-prima.

Outros fatores importantes para a evolução deste setor é a exigência dos clientes, a tecnologia, assim como a qualidade da matéria-prima. Quanto às motivações para a internacionalização, a mais consistente é o acompanhamento de clientes. Claramente neste setor a grande parte das empresas está dependente dos grandes empreiteiros, e a sua internacionalização é efetuada essencialmente através do recurso a agentes e distribuidores locais e de exportação de I&D. Um fator essencial no processo de internacionalização é a qualidade da matéria-prima e a diferenciação do produto.

Este estudo não é isento de falhas e limitações. O tempo necessário para concluir cada uma das etapas, tornou-se escasso para conseguir efetuar cada uma delas de forma completa e em profundidade. A especificidade das empresas em questão, com reduzido número de estudos no setor, dificultou também a obtenção de conhecimento mais alargado sobre as mesmas. A recolha de dados foi um dos aspetos que mais dificultou a prossecução do estudo. Por último a inexperiência do investigador acarretou alguns entraves e retrocessos, aspeto colmatado pela orientação obtida e que permitiu culminar de forma mais rigorosa a investigação.

Considera-se que o presente estudo acarretou um contributo para a prática, no que concerne à abordagem das dificuldades no processo de internacionalização, permitindo um olhar reflexivo e com maior rigor, podendo ser a solução para um elevado número de empresas.

A própria limitação quantitativa e qualitativa dos dados recolhidos que suportam esta investigação, tornou difícil enquadrar o processo de internacionalização das empresas do setor de prefabricados em betão à luz de uma das teorias apresentadas. Contudo, no âmbito do objetivo do trabalho exposto e como complemento à metodologia seguida, um maior fluxo de informação de índole qualitativa poderia ter sido obtido através de entrevistas de profundidade junto de algumas empresas.

Em complemento, poderia ter sido testada uma regressão que justificasse o estágio de desenvolvimento das empresas do setor em função de variáveis dependentes como o número de trabalhadores, o volume de negócios, o capital social, e as barreiras/motivações inerentes ao processo de internacionalização. Todavia, o *timing* para o desenvolvimento do trabalho e as tarefas diárias executadas na minha vida profissional ditaram a metodologia seguida para conclusão do mesmo em tempo útil.

Face ao trabalho desenvolvido, considerando também as limitações ao mesmo, emergem alguns caminhos de investigação que, potencialmente, poderão vir a ser explorados nomeadamente a confirmação de que existe, de fato, ligação efetiva do sector com alguma corrente teórica.

Seria também recomendável um aprofundamento maior de questões relacionadas com os incentivos existentes para a internacionalização e grau de conhecimento e usufruto dos mesmos por parte das empresas.

Esta dissertação teve uma elevada importância tanto a nível pessoal como profissional, uma vez que abriu novos horizontes sobre a realidade atual.

5 BIBLIOGRAFIA

Afonso, A. (2005) *Contributo para uma formação contínua centrada nas necessidades dos professores do 1.º ciclo do ensino básico na área de Ciências da Natureza*. Universidade do Minho; 2005

Aharoni, Y. (1966), *The Foreign Investment Decision Process*, Harvard Business School, Boston.

AIP (2009); Carta Magna da Competitividade - Relatório da Competitividade 2009

Almeida, J. e Pinto, J. (1995). *A Investigação em ciências Sociais*. 5ª Edição Lisboa: Editorial presença.

Anderson, E. (1990). *Two firms, one frontier: On assessing joint venture performance*. Sloan Management Review

ANIPB (Associação Nacional dos Industriais de Prefabricação em Betão)

<http://www.anipb.pt/> Disponível em Dezembro/2014

Boddewyn, J. (1985), *Theories of Foreign Direct Investment and Divestment: A Classificatory Note*, Management International Review

Brito, C.(1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*, Faculdade de Economia do Porto, Working paper nº38

Brito, C. e Lorga, S. (1999a), *Marketing Internacional*, Sociedade Portuguesa de Inovação, Porto

Buckley, P. and Casson, M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Homes

and Meier, New York

http://cip.org.pt/wp-content/uploads/Documentos/Assuntos%20Econ%C3%B3micos/02.%20Informa%C3%A7%C3%A3o%20Econ%C3%B3mica/Envolvente%20Empresarial%20-%20S%C3%ADntese%20de%20Conjuntura/2015/2015-05_maio_CIP_Envolvente%20Empresarial.pdf Disponível em Maio/2015

Calof, J. and Beamish, P. (1995), “Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization”, *International Business Review*,

Confederação Portuguesa da Construção e do Imobiliário (CPCI, 2015); *Vencer o desafio do crescimento e do emprego; Lisboa 2015*

Contractor, F. (1981), *International technology licensing: compensation, costs, and negotiation*; Free Press

Costa, L; Añez, M (2013) *estratégias globais: evolução do conceito de Internacionalização ao fenómeno global born, abordagem Epistemológica e perspectivas*; Coloquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração: Florianopolis-SC-Brasil (Março/2013)

Coviello, N. E. and McAuley, A. (1999), *Internationalization and the Smaller Firm: a Review of Contemporary Empirical Research*, *Management International Review*

Cyert, R. D. and March, J. G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. (1999), *International Business*, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando

Czinkota, M; Ronkainen, Ilkka (2007a); *International Marketing*, 8 edition

Dias, M. (2007) *A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso adira* Faculdade de Economia; Universidade do Porto 2007

Dib, A.; Carneiro, J. (2006) *Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas*. ANPAD. Salvador, BA.

Dominguinhos, P. (2001) *A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Realidades e Desafios*. 9º Encontro de Economia Industrial; Leiria (Janeiro 2001)

Douglas, S. P. e Craig, C. S. (1995), *Global Marketing Strategy*, McGraw-Hill, New York

Dunning, J. (1988). *The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions*. Journal of International Business Studies vol.19, nº1.

Ferreira M, Reis N, Serra F (2011) *Negócios Internacionais e Internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa. Lidel, Lda

Ford, D. e Rosson, P. (1982), *The Relationships Between Export Manufacturers and Their Overseas Distributors*, in Czinkota, M. e Tesar, G. (eds.), *Export Management*, Greenwood: Praeger

Fortin, M. (2009); *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta

Freire, A. (1997); *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa. Editorial Verbo.

Freire, A. (1998a). *Internacionalização, desafios para Portugal*. Editora Verbo: Lisboa.

Gama, M. (2011). *Internacionalização de Empresas de Construção Portuguesas: Análise dos Factores de Sucesso e da Gestão Risco em Mercados Emergentes*. Dissertação de Mestrado, Universidade Nova de Lisboa. 2011

Goldenberg, M. (2004); *A arte de pesquisar: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro. São Paulo. Editora Record; 8ª edição

Goulart, L., Arruda, C. A., Brasil, H.V.; (1994) *A evolução da dinâmica de internacionalização* Revista Brasileira de Comércio Exterior, Out.-Dez. 1994

Hamel, Gary; Prahalad, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Hymer, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT press, Cambridge

Hollensen, Svend,(2011); *Global Marketing, A decision-oriented approach*, fifth edition,

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=224620281&DESTAQUESmodo=2 Disponível em Maio/2015

Honório L, Rodrigues S.(2005); *Aspetos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização de Empresas Brasileiras*; RAE, Minas Gerais

Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988), *Internationalisation in Industrial Systems – A Network Approach*, in Hood, N. and Vahlne, J.-E. (eds), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, London

Johanson; Vahlne, J.(1977) *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. Journal of International Business Studies,

Keller, K. L.; Kotler, P. , (2006) *Administração de Marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kindleberger, C. P. (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct*

Investment, Yale University Press, New Haven

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). *Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm*. Journal of International Business Studies

Kotler, P. *Administração de Marketing*. São Paulo, 2000.

Kovacs, E.; Moraes W. (2005) *Modos de entrada e teorias de internacionalização: Uma análise crítica, Santiago do Chile*

Krogh, G.; Roos, J. *Perspective on knowledge, competence and strategy*. Personnel Review, 1995.

Lorga, S. (2003), *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*, Editorial Verbo, Lisboa.

Malhotra, N. K., Agarwal, J. and Ulgado, F. M. (2003), *Internationalization and Entry Modes: a Multitheoretical Framework and Research Propositions*, Journal of International Marketing,

McDougall, P. P., Shane, S. and Oviatt, B. M. (1994), *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research*”, Journal of Business Venturing,

Mendonça, A. y Cunha, S.(2011); *Acumulação de capacidade tecnológica em empresas internacionalizadas e não internacionalizadas de um sistema setorial de inovação*. Revista Espacios Vol. 32 <http://www.revistaespacios.com/>.

Nogueira, C. (2014); *A concessão de incentivos à internacionalização das empresas e a aplicação dos modelos de previsão de falência*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão. Lisboa 2014

OECD (2009), “*Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*”, Report by the

OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations and Firms*. Free Press, New York.

Powell, W. (1990) *Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms of Organization. Research in Organizational Behavior*

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa 2005 Gradiva

Root, F. R. (1987), *Entry Strategies for International Markets*,: D. C. Heath, Lexington, MA

Root, FR (1994a), *Entry Strategies for International Market*, San Francisco: Jossey Bass, Inc

Rugman, A. M. (1979), *International Diversification and the Multinational Enterprise*, New York, Lexington Books

Simões, V. C. (1997). *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*. In ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (ed.), *Comércio e Investimento Internacional*. Lisboa: ICEP.

Simões, V. C. (1997a); *Globalização - Implicações para o Desenvolvimento Sustentável: Documentos de Suporte ao Parecer Globalização*, Conselho Económico E Social, Lisboa,

Simões, V. C. (1997b); *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Caracterização e Perspectivas: Documentos de Suporte ao Parecer Globalização*, Conselho Económico E Social, Lisboa,

Simões, C., Esperança, J.P., Vítor Corado Simões, V (2013c); *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*

Svend Hollensen, (2011); *Global Marketing - A decision-oriented approach*; Pearson Education Limited; Edinburgh Gate; Fifth edition

Varejão, J.(2013) *Internacionalização de Pequenas e Médias empresas em Portugal: Abordagem Programada vs Abordagem não Programada* . Instituto Politécnico do Porto. Porto 2013

Viana, C. & Hortinha, J. (2005): “*Marketing Internacional*”, Edições Sílabo, Lisboa

Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*

Welch, L. e Pacifico, A. (1990), *Management Contracts: A Role in Internationalisation?*, *International Marketing Review*

Yin, R. (2010) *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Portalegre, Bookmam 2010 4ª edição

Young, S., Hamill, J., Wheeler, C. e Davies, J. R. (1989), *International Market Entry and Development: Strategies and Management*, Harvester Wheatsheaf & Prentice Hall, Hamel Hempstead & Englewood Cliffs

6 ANEXOS

6. 1 Inquérito



Internacionalização do setor de Prefabricação em Betão

O inquérito abaixo apresentado é anónimo e confidencial e será apenas usado no contexto do Mestrado em Ciências Empresariais, ramo Gestão de PME's da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, relativo ao estudo do processo de internacionalização mais utilizado pelas empresas do setor do fabrico de produtos de betão, e qual o seu impacto.

O objetivo é fazer um levantamento dos aspetos mais relevantes que podem ter influência no processo de decisão de internacionalização das empresas do setor. Pedimos que preencha o questionário com sinceridade.

Caraterização da empresa

1. Volume de negócios em 2014:

2. Ano de constituição:

3. Quantos trabalhadores empregam a empresa?

- ☐ ☐ < 10
- ☐ ☐ 10 – 20
- ☐ ☐ 25 – 50
- ☐ ☐ > 50

4. Pontos Fortes: Quais os pontos fortes da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações as que considera como pontos fortes da sua empresa.

- ☐ ☐ Capacidade técnica (Know –how)
- ☐ ☐ Disponibilidade de stocks
- ☐ ☐ Capacidade de produção
- ☐ ☐ Esforço Comercial
- ☐ ☐ Competitividade
- ☐ ☐ Adequação dos recursos humanos ao negócio
- ☐ ☐ Solidez financeira
- ☐ ☐ Qualidade do produto
- ☐ ☐ Capacidade de investimento
- ☐ ☐ Outra:

5. Pontos fracos: Quais os pontos fracos da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera pontos fracos da sua empresa.

- ☐ ☐ Custo da matéria-prima
- ☐ ☐ Gestão comercial
- ☐ ☐ Baixo volume de negócios
- ☐ ☐ Elevado preço / valor de produto acabado
- ☐ ☐ Baixa produtividade
- ☐ ☐ Falta de qualidade nos produtos e serviços
- ☐ ☐ Formação e qualidade dos Recursos Humanos
- ☐ ☐ Baixa rentabilidade do negócio
- ☐ ☐ Esforço financeiro
- ☐ ☐ Falta de inovação
- ☐ ☐ Instalações
- ☐ ☐ Licenciamento industrial / Burocracia e custo
- ☐ ☐ Outra:

6. Análise externa da empresa. Ameaças e oportunidades ao setor do fabrico de produtos de betão. A sua empresa encontra-se inserida num setor específico. Em termos gerais, que Ameaças e Oportunidades prevê para o setor do fabrico de produtos de betão a curto, médio e longo prazo?

6.1. Ameaças: Quais as ameaças à sobrevivência da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera ameaças à situação da sua empresa.

- ☐ Produtos alternativos ao betão prefabricado
- ☐ Preço das matérias-primas
- ☐ Concorrência dentro do setor
- ☐ Grandes empresas do setor
- ☐ Diminuição de construção
- ☐ Capacidade de compra de matéria-prima
- ☐ Estratégia setor
- ☐ Recursos humanos
- ☐ Margens (diminuição)
- ☐ Impostos
- ☐ Outra:

6.2. Oportunidades: Quais as oportunidades para a sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera oportunidades para a sua empresa.

- ☐ Novos mercados
- ☐ Diminuição do preço da matéria-prima
- ☐ Descoberta de novas aplicações para o betão
- ☐ Esforço comercial
- ☐ Aplicações de novas tecnologias
- ☐ Inovação de produtos
- ☐ Outra:

7. Evolução do setor da prefabricação em betão.

A médio prazo como prevê que o setor esteja nos seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada um dos seguintes aspetos se o que prevê é: (1) Muito negativo, (2) Negativo (3) Razoável, (4) Positivo, (5) Muito positivo.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Ao nível da dimensão do mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das exigências dos clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da promoção dos produtos de betão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao nível tecnológico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao nível da qualidade da matéria-prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao nível da quantidade de matéria-prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ao nível da concorrência de produtos alternativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do desenvolvimento de novos produtos de betão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida:

	Sim	Não
Por volume de faturação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por força de vendas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por mercado geográfico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Por tipo de produtos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se outra, qual?	<input type="text"/>	

9. Quais as praticas de Marketing utilizadas pela empresa:

	Sim	Não
Participa em feiras internacionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem catálogos em várias línguas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tem página na internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presença nas redes sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presença nas redes sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contato com meios de comunicação sociais (envio de notícias e/ou publicidade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se outra, qual?	<input type="text"/>	

10. Qual o tipo de distribuição mais utilizado?

- ☐ Venda direta (Dono da obra/Público em geral)
- ☐ Grandes distribuidores (Empreiteiros)

11. A estratégia definida pela empresa incide:

	Sim	Não
Liderança de preço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diferenciação em relação à concorrência	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Focalização (nicho de mercado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outra	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se outra, qual?		
<input type="text"/>		

12. Que tipo de internacionalização a empresa pratica?

- ☐ Importação
- ☐ Exportação

13. De acordo com as motivações para a internacionalização abaixo indicadas, mencione as que se aplicam à sua empresa:

- ☐ Imagem positiva de um país
- ☐ Acompanhamento de clientes
- ☐ Inexistência do produto no mercado interno
- ☐ Facilidade de acesso ao mercado
- ☐ Produtos ou serviços não transportáveis (não exportáveis)
- ☐ Êxito de um parceiro ou competidor
- ☐ Adaptação às exigências e especificações de um mercado
- ☐ Proposta de um cliente
- ☐ Economias de escala nas operações a jusante, produção e/ou logística
- ☐ Empresa a adquirir está disponível

- ☐ Redução de custos pela deslocação das operações
- ☐ Imitação de empresas de referência do setor
- ☐ Aprendizagem
- ☐ Benefícios fiscais e subsídios ao investimento estrangeiro oferecidos no mercado recetor
- ☐ Ataque/resposta à concorrência
- ☐ Escoamento de sobreprodução doméstica e vendas domésticas a decair por saturação do mercado.
- ☐ Outra

14. Dos pontos abaixo apresentados relacionados com a internacionalização de empresas, indique, em relação a cada uma das afirmações qual o impacto para a sua empresa:

(1) Muito Negativo, (2) Negativo (3) Razoável, (4) Positivo, (5) Muito positivo.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Uma venda esporádica de produtos em mercados externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recurso a agentes e distribuidores locais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licenciamento - autorização da licença para uso de tecnologias ou marcas da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Franchising - autorização da marca, comercialização de produtos ou produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Investimento direto - investimento realizado por uma empresa num país exterior ao qual atua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Projetos chave na mão - constrói uma instalação industrial e transfere para uma empresa local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportação de I&D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Das vantagens competitivas a nível internacional que abaixo são discriminadas, indique o impacto que prevê para a sua empresa é:

(1) Muito Negativo, (2) Negativo (3) Razoável, (4) Positivo, (5) Muito positivo.

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A diferença de preços entre países	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exploração de mercado através de vantagens competitivas nomeadamente: o marketing, diferenciação de produto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exploração de mercado através de vantagens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
competitivas nomeadamente: a tecnologia e a gestão profissionalizada					
Exploraçã o de mercado através de uma produtividade acrescida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Políticas governamentais - restrição da entrada e saída de bens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Localizaçã o da unidade produtiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exportaçã o direta / Exportação através de intermediários / Unidade de vendas / Unidade de produção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6.2 Output dos dados

GET

FILE='C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav'.

DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

FREQUENCIES VARIABLES=Anoconstituição

/BARCHART FREQ

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes			
Output Created		17-OCT-2015 10:20:57	
Comments			
Input	Data	C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
N of Rows in Working Data File		24	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.	
		FREQUENCIES VARIABLES=Anoconstituição /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,55	
	Elapsed Time	00:00:00,69	

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Statistics

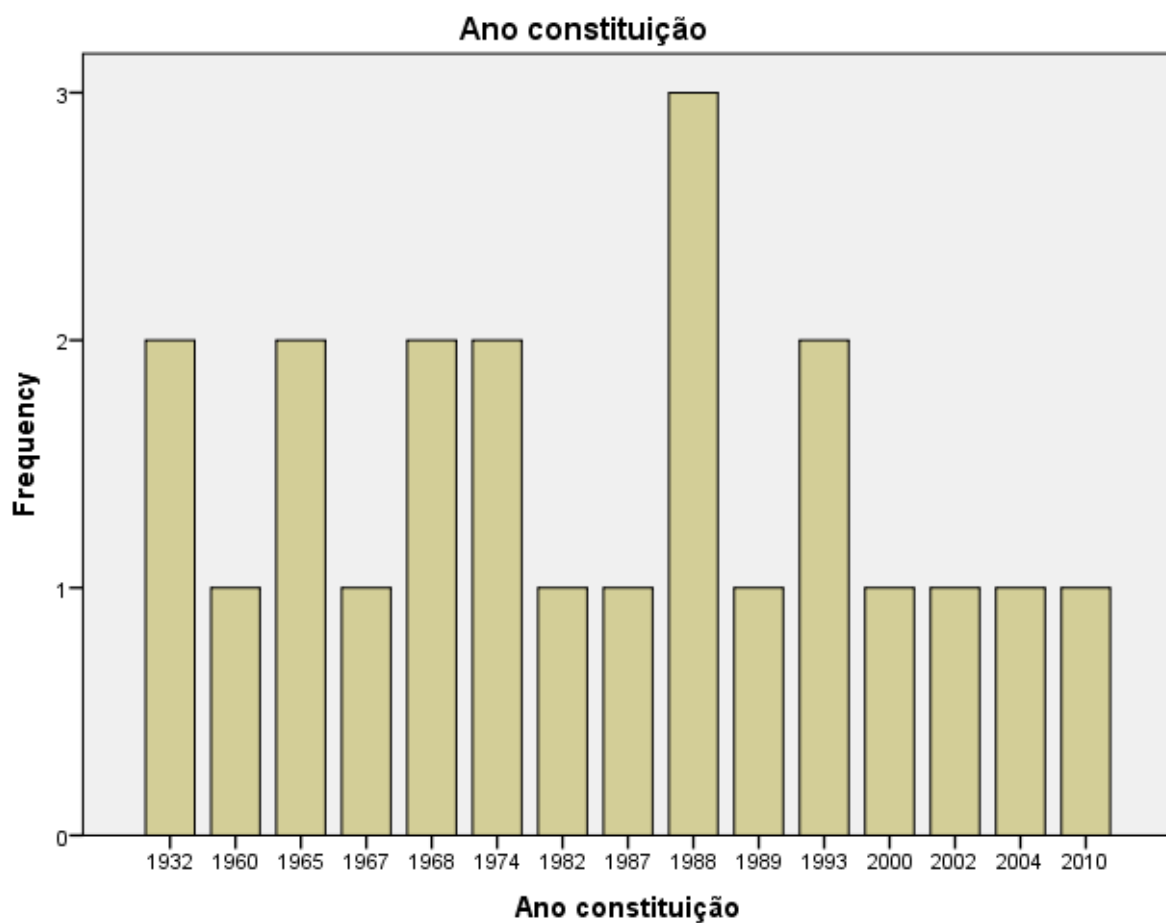
Ano constituição

N	Va	22
	lid	
	Mi	2
	ssing	

Ano constituição

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
1	2	8,3	9,1	9,1
932				
1	1	4,2	4,5	13,6
960				
1	2	8,3	9,1	22,7
965				
1	1	4,2	4,5	27,3
967				
1	2	8,3	9,1	36,4
968				
1	2	8,3	9,1	45,5
Va 974				
lid 1	1	4,2	4,5	50,0
982				
1	1	4,2	4,5	54,5
987				
1	3	12,5	13,6	68,2
988				
1	1	4,2	4,5	72,7
989				
1	2	8,3	9,1	81,8
993				
2	1	4,2	4,5	86,4
000				

	2	1	4,2	4,5	90,9
002					
	2	1	4,2	4,5	95,5
004					
	2	1	4,2	4,5	100,0
010					
T		22	91,	100,0	
otal			7		
Mi S		2	8,3		
ssing ystem					
Total		24	100		
			,0		



FREQUENCIES VARIABLES=Faturação da empresa

/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Notes

Output Created			18-OCT-2015 21:51:27
Comments			
Input	Data		C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta
	Active Dataset		dos SPSS\respostas inquerito.sav
	Filter		DataSet1
	Weight		<none>
	Split File		<none>
	N of Rows in Working		24
Missing Value Handling	Data File		
	Definition of Missing		User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=Faturaçãodaempresa /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN /BARChart PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time		00:00:00,20
	Elapsed Time		00:00:00,18

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Statistics

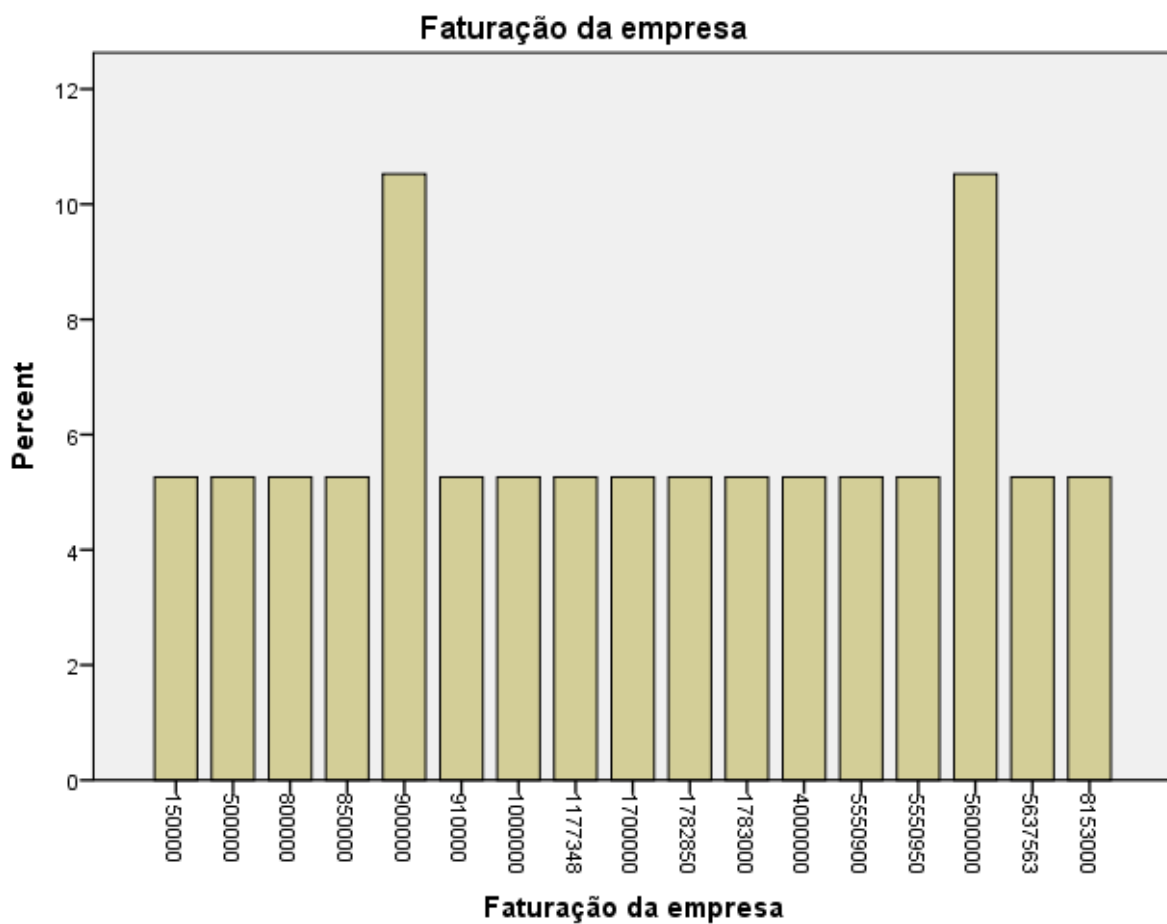
Faturação da empresa		
N	Va	19
lid		

Mi	5
ssing	
Mean	27655
	58,47
Minimum	15000
	0
Maximum	81530
	00

Faturação da empresa

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
150	1	4,2	5,3	5,3
000				
500	1	4,2	5,3	10,5
000				
800	1	4,2	5,3	15,8
000				
850	1	4,2	5,3	21,1
000				
900	2	8,3	10,5	31,6
000				
910	1	4,2	5,3	36,8
000				
Valid Va 100	1	4,2	5,3	42,1
0000				
117	1	4,2	5,3	47,4
7348				
170	1	4,2	5,3	52,6
0000				
178	1	4,2	5,3	57,9
2850				
178	1	4,2	5,3	63,2
3000				
400	1	4,2	5,3	68,4
0000				
555	1	4,2	5,3	73,7
0900				

555	1	4,2	5,3	78,9
0950				
560	2	8,3	10,5	89,5
0000				
563	1	4,2	5,3	94,7
7563				
815	1	4,2	5,3	100,0
3000				
Tot	19	79,	100,0	
al		2		
Mi Sys	5	20,		
ssing tem		8		
Total	24	100		
		,0		



Notes

Output Created	18-OCT-2015 21:55:23		
Comments			
Input	Data	C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		24
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.	
		FREQUENCIES VARIABLES=Quantostrabalhadoresempregamaempresa /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time		00:00:00,14
	Elapsed Time		00:00:00,15

DATASET ACTIVATE DataSet1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav'

/COMPRESSED.

FREQUENCIES VARIABLES=Quantostrabalhadoresempregamaempresa

/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN

/PIECHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes			
Output Created		18-OCT-2015 21:57:40	
Comments			
Input	Data		C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta
	Active Dataset		dos SPSS\respostas inquerito.sav
	Filter		DataSet1
	Weight		<none>
	Split File		<none>
	N of Rows in Working		22
Data File			
Missing Value Handling	Definition of Missing		User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax			FREQUENCIES
			VARIABLES=Quantostrabalhadoresem
			pregamaempresa
			/STATISTICS=MINIMUM
Resources	Processor Time		00:00:00,16
	Elapsed Time		00:00:00,14

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Statistics

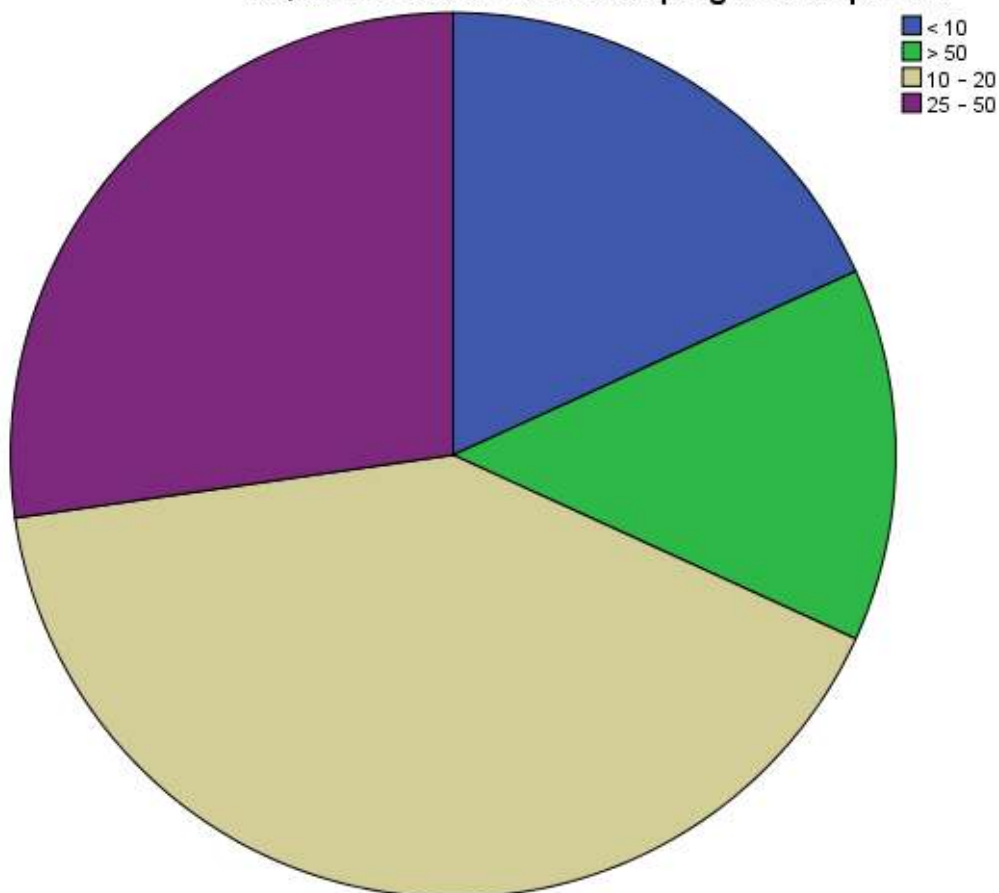
3.Quantos trabalhadores
empregam a empresa?

	Va	22
lid		
N	Mi	0
ssing		

3. Quantos trabalhadores empregam a empresa?

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
< 10	4	18,2	18,2	18,2
> 50	3	13,6	13,6	31,8
V 1	9	40,9	40,9	72,7
alid 0 – 20		9		
2	6	27,3	27,3	100,0
5 – 50		3		
T	22	100	100,0	
otal		,0		

3.Quantos trabalhadores empregam a empresa?



FREQUENCIES

VARIABLES=PontosFortesQuaisosPontosFortesdaSuaEmpresadeAcord

/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created

18-OCT-2015 21:58:58

Comments			C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta	
Data			dos SPSS\respostas inquerito.sav	
Active Dataset			DataSet1	
Filter			<none>	
Weight			<none>	
Split File			<none>	
N of Rows in Working			22	
Data File				
Definition of Missing			User-defined missing values are	
Missing Value			treated as missing.	
Cases Used			Statistics are based on all cases	
Handling			with valid data.	
Syntax			FREQUENCIES	
			VARIABLES=PontosFortesQuaisospon	
			tosfortesdasuaempresadeacord	
			/STATISTICS=MINIMUM	
			MAXIMUM MEAN	
			/BARChart PERCENT	
			/ORDER=ANALYSIS.	
Processor Time			00:00:00,13	
Resources				
Elapsed Time			00:00:00,14	

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Statistics

4.Pontos Fortes: Quais os pontos fortes da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações as que considera como pontos fortes da sua empresa.

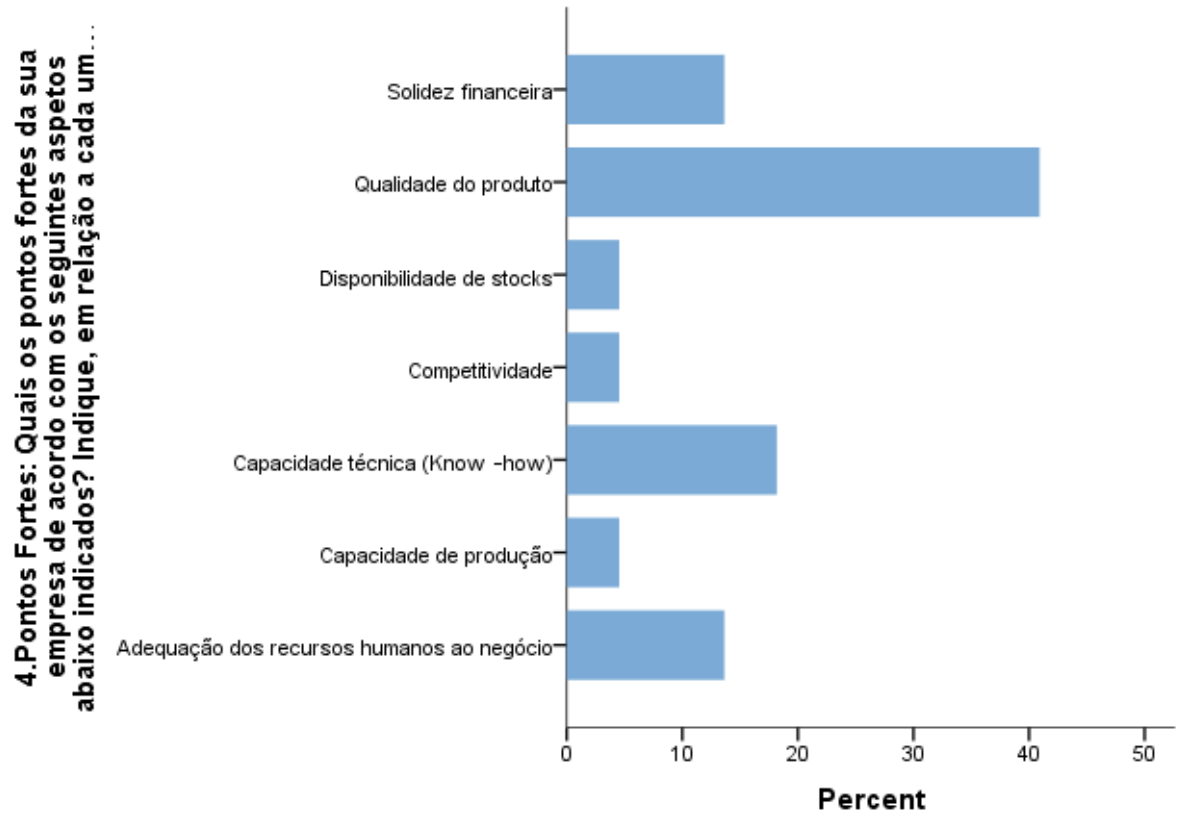
N	Va	22
lido		

	Mi	0
ssing		

4. Pontos Fortes: Quais os pontos fortes da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações as que considera como pontos fortes da sua empresa.

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Adequação dos recursos humanos ao negócio	3	13,6	13,6	13,6
Capacidade de produção	1	4,5	4,5	18,2
Capacidade técnica (Know –how)	4	18,2	18,2	36,4
Competitividade	1	4,5	4,5	40,9
Disponibilidade de stocks	1	4,5	4,5	45,5
Qualidade do produto	9	40,9	40,9	86,4
Solidez financeira	3	13,6	13,6	100,0
Total	22	100,0	100,0	

4. Pontos Fortes: Quais os pontos fortes da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações as que considera como pontos fortes da sua empresa.



FREQUENCIES

VARIABLES=PontosfracosQuaisospontosfracosdasuaempresadeacord

/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN

/BARCHART PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created

18-OCT-2015 22:01:08

Comments			C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta	
Data			dos SPSS\respostas inquerito.sav	
Active Dataset			DataSet1	
Filter			<none>	
Weight			<none>	
Split File			<none>	
N of Rows in Working			22	
Data File				
Definition of Missing			User-defined missing values are	
Missing Value			treated as missing.	
Cases Used			Statistics are based on all cases	
Handling			with valid data.	
Syntax			FREQUENCIES	
			VARIABLES=PontosfracosQuaisospon	
			tosfracosdasuaempresadeacord	
			/STATISTICS=MINIMUM	
			MAXIMUM MEAN	
			/BARChart PERCENT	
			/ORDER=ANALYSIS.	
Processor Time			00:00:00,16	
Resources				
Elapsed Time			00:00:00,14	

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Statistics

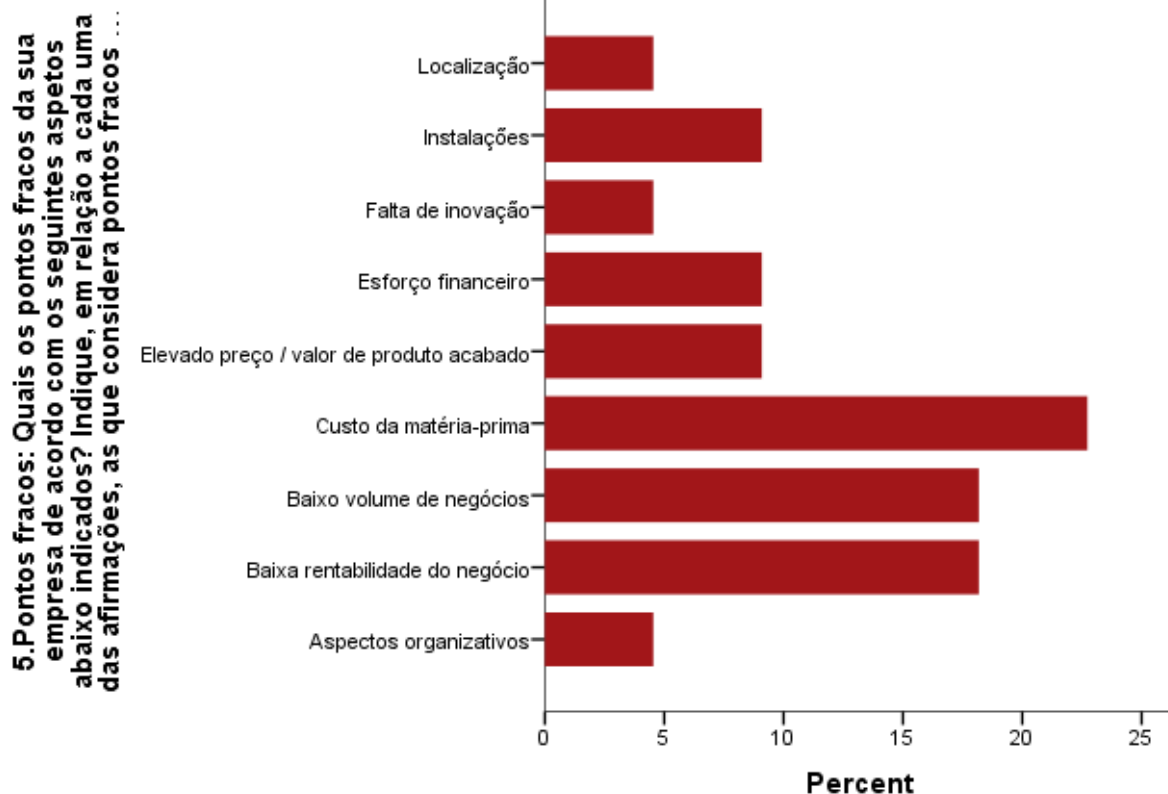
5. Pontos fracos: Quais os pontos fracos da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera pontos fracos da sua empresa.

Va		22
lid		
N		
Mi		0
ssing		

5. Pontos fracos: Quais os pontos fracos da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera pontos fracos da sua empresa.

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Aspectos organizativos	1	4,5	4,5	4,5
Baixa rentabilidade do negócio	4	18,2	18,2	22,7
Baixo volume de negócios	4	18,2	18,2	40,9
Custo da matéria-prima	5	22,7	22,7	63,6
Elevado preço / valor de produto acabado	2	9,1	9,1	72,7
Esforço financeiro	2	9,1	9,1	81,8
Falta de inovação	1	4,5	4,5	86,4
Instalações	2	9,1	9,1	95,5
Localização	1	4,5	4,5	100,0
Total	22	100,0	100,0	

5. Pontos fracos: Quais os pontos fracos da sua empresa de acordo com os seguintes aspetos abaixo indicados? Indique, em relação a cada uma das afirmações, as que considera pontos fracos da sua empresa.



FREQUENCIES VARIABLES=@6.Análiseexternadaempresa.Ameaças
/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN
/BARCHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	18-OCT-2015 22:03:36
Comments	

Input		Data	C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta dos SPSS\respostas inquerito.sav
		Active Dataset	DataSet1
		Filter	<none>
		Weight	<none>
		Split File	<none>
		N of Rows in Working	22
Missing Value Handling		Data File	
		Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
		Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax			FREQUENCIES VARIABLES=@6.Análiseexternadaem presa.Ameaças /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN /BARChart PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
	Resources	Processor Time	00:00:00,13
		Elapsed Time	00:00:00,14

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Statistics

6.Análise externa da empresa. Ameaças e oportunidades ao setor do fabrico de produtos de betão. A sua empresa encontra-se inserida num setor específico. Em termos gerais, que Ameaças e Oportunidades prevê para o setor do fabrico de produtos de betão a curto, médio e longo prazo?

N	Va	22
lido		

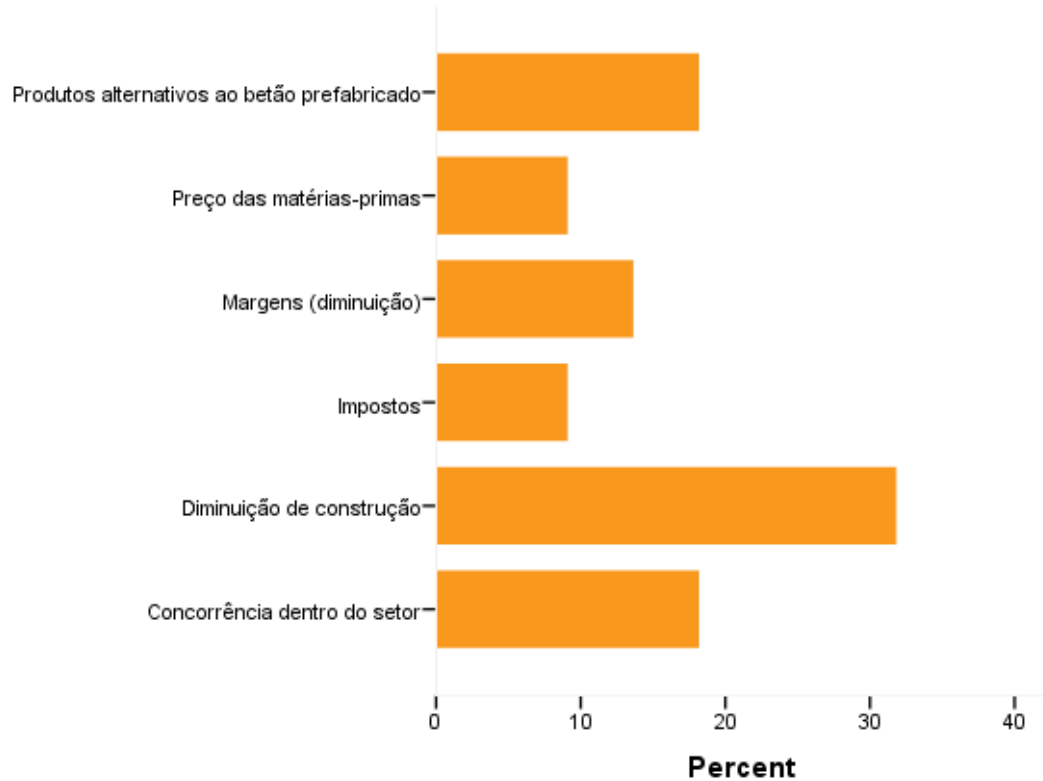
ssing	Mi	0
-------	----	---

6. Análise externa da empresa. Ameaças e oportunidades ao setor do fabrico de produtos de betão. A sua empresa encontra-se inserida num setor específico. Em termos gerais, que Ameaças e Oportunidades prevê para o setor do fabrico de produtos de betão a curto, médio e longo prazo?

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Concorrência dentro do setor	4	18,2	18,2	18,2
Diminuição de construção	7	31,8	31,8	50,0
Impostos	2	9,1	9,1	59,1
V Margens (diminuição)	3	13,6	13,6	72,7
alid Preço das matérias-primas	2	9,1	9,1	81,8
Produtos alternativos ao betão prefabricado	4	18,2	18,2	100,0
Total	22	100,0	100,0	

6. Análise externa da empresa. Ameaças e oportunidades ao setor do fabrico de produtos de betão. A sua empresa encontra-se inserida num setor específico. Em termos gerais, que Ameaças e Oportunidades prevê para o setor do fabrico de produtos de betão a curto, médio e longo prazo?

6. Análise externa da empresa. Ameaças e oportunidades ao setor do fabrico de produtos de betão. A sua empresa encontra-se inserida num setor específico. Em termos gerais, que ...



FREQUENCIES VARIABLES=Análiseexternadaempresa.oportunidades
/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MEAN
/BARCHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	18-OCT-2015 22:06:09
Comments	

Input	Data	C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta
	Active Dataset	dos SPSS\respostas inquerito.sav
	Filter	DataSet1
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	22
Missing Value Handling	Data File	
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES
		VARIABLES=Análiseexternadaempres
		a.oportunidades
		/STATISTICS=MINIMUM
Resources		MAXIMUM MEAN
		/BARChart PERCENT
		/ORDER=ANALYSIS.
	Processor Time	00:00:00,19
	Elapsed Time	00:00:00,17

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Statistics

Análiseexternadaempresa.

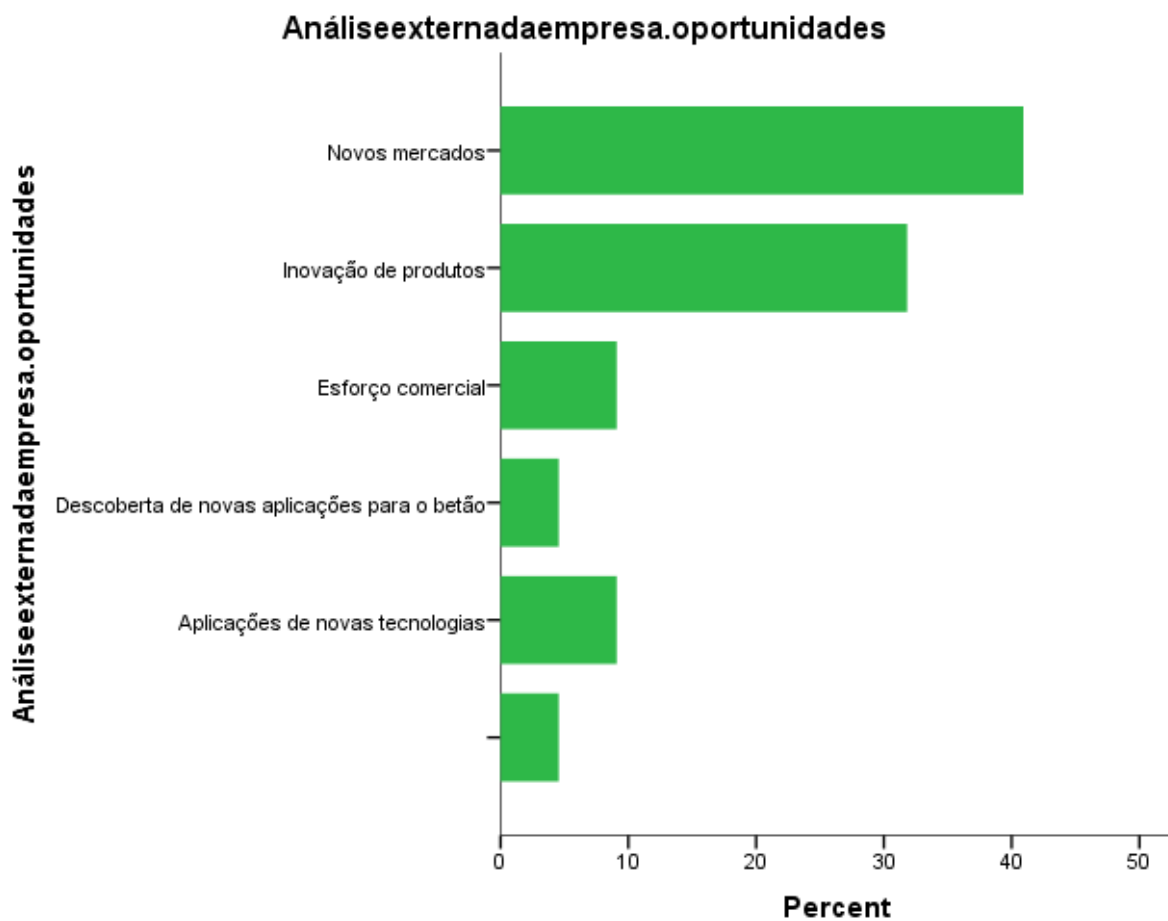
oportunidades

N	Va	22
	Mi	0
ssing		

Análiseexternadaempresa.oportunidades

	Freq	Per	Valid	Cumulati
	uency	cent	Percent	ve Percent

	1	4,5	4,5	4,5
Aplicações de novas tecnologias	2	9,1	9,1	13,6
Descoberta de novas aplicações para o betão	1	4,5	4,5	18,2
Esforço comercial	2	9,1	9,1	27,3
Inovação de produtos	7	31,8	31,8	59,1
Novos mercados	9	40,9	40,9	100,0
Total	22	100,0	100,0	



Notes

Output Created	18-OCT-2015 22:15:20	
Comments		
	Data	C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta
	Active Dataset	dos SPSS\respostas inquerito.sav
Input	Filter	DataSet1
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	22
	Data File	
Missing Handling	Value	User defined missing values are treated as missing.
	Definition of Missing	All non-missing data are used.
	Cases Used	DESCRIPTIVES
		VARIABLES=@7.Evolução dos et ordapre
		fabricação embetão.Dimensão
		Evolução dos et ordapre fabricação embet
		ão.Aonível_B V12
		@7.Evolução dos et ordapre fabricação e
		mbetão.CLIENTES
		@7.Evolução dos et ordapre fabricação e
		mbetão.D
		Evolução dos et ordapre fabricação embet
		ão.Aonível_E
		@7.Evolução dos et ordapre fabricação e
		mbetão.Aonível_F
		@7.Evolução dos et ordapre fabricação e
		mbetão.Dodesenv
		@7.Evolução dos et ordapre fabricação e
		mbetão.Aonível_CONC
		@7.Evolução dos et ordapre fabricação e
		mbetão.Aonível_E
		/STATISTICS=MEAN
		STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

FREQUENCIES

VARIABLES=@7.Evolução dosetordaprefabricaçãoembetão.Dimensão

Evolução dosetordaprefabricaçãoembetão.Aonível_B

V12

@7.Evolução dosetordaprefabricaçãoembetão.CLIENTES

@7.Evolução dosetordaprefabricaçãoembetão.D

Evolução dosetordaprefabricaçãoembetão.Aonível_E

@7.Evolução dosetordaprefabricaçãoembetão.Aonível_F

@7.Evolução dosetordaprefabricaçãoembetão.Dodesenv

@7.Evolução dosetordaprefabricaçãoembetão.Aonível_CONC

/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MODE

/BARChart PERCENT

/ORDER=ANALYSIS.

Notes

NOTES			
Output Created		18-OCT-2015 22:17:54	
Comments			
Input	Data		C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta
	Active Dataset		dos SPSS\respostas inquerito.sav
	Filter		DataSet1
	Weight		<none>
	Split File		<none>
	N of Rows in Working		22
Data File			
Missing Value Handling	Definition of Missing		User-defined missing values are
			treated as missing.
Cases Used		Statistics are based on all cases	
		with valid data.	

		FREQUENCIES
		VARIABLES=@7.Evolução dos setordaprefabricação embetão.Dimensão
		Evolução dos setordaprefabricação embetão.Aonível_B V12
		@7.Evolução dos setordaprefabricação embetão.CLIENTES
		@7.Evolução dos setordaprefabricação embetão.D
		Evolução dos setordaprefabricação embetão.Aonível_E
		@7.Evolução dos setordaprefabricação embetão.Aonível_F
		@7.Evolução dos setordaprefabricação embetão.Dodesenv
		@7.Evolução dos setordaprefabricação embetão.Aonível_CONC
		/STATISTICS=MINIMUM
		MAXIMUM MODE
		/BARCHART PERCENT
		/ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:01,14
	Elapsed Time	00:00:01,07

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Warnings

No valid cases remain for V12. A bar chart or histogram cannot be produced.

Statistics

	7. Evolução o do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da dimensão do mercado]	7. Evolução o do setor da prefabricação em betão. [Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos]	V1 2	7. Evolução o do setor da prefabricação em betão. [Das exigências dos clientes]	7. Evolução o do setor da prefabricação em betão. [Da promoção dos produtos de betão]
Valid	22	22	0	22	22
Missing	0	0	22	0	0
Mode	-3	-4 ^a		-4	-4 ^a
Minimum	-4	-5		-5	-5
Maximum	-1	-2		-1	-2

Statistics

	7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível tecnológico]	7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da quantidade de matéria-prima]	7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Do desenvolvimento de novos produtos de betão]	7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da concorrência de produtos alternativos]
Valid	22	22	21	22
Missing	0	0	1	0
Mode	-4	-4 ^a	-4	-3
Minimum	-5	-5	-5	-4
Maximum	-3	-1	-2	-2

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Frequency Table

7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da dimensão do mercado]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	-	3	13,6	13,6	13,6
4	-	11	50,0	50,0	63,6
3	-	6	27,3	27,3	90,9
Valid	-	2	9,1	9,1	100,0
1	-	22	100,0	100,0	
Total	T				

7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
	-	1	4,5	4,5	4,5
5	-	8	36,4	36,4	40,9
4	-	8	36,4	36,4	77,3
Valid	-	3	22,7	22,7	100,0
2	-	5	22,7	22,7	
Total	T	22	100,0	100,0	

V12

	Freq uency	Per cent
--	---------------	-------------

Mi	S	22	100
ssing	ystem		,0

7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Das exigências dos clientes]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
5	-	1	4,5	4,5	4,5
4	-	14	63,6	63,6	68,2
3	-	6	27,3	27,3	95,5
2	-	1	4,5	4,5	100,0
1	-	1	4,5	4,5	100,0
T		22	100	100,0	
otal			,0		

7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Da promoção dos produtos de betão]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
5	-	2	9,1	9,1	9,1
4	-	9	40,9	40,9	50,0
3	-	9	40,9	40,9	90,9
2	-	2	9,1	9,1	100,0
1	-	2	9,1	9,1	100,0
T		22	100	100,0	
otal			,0		

7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível tecnológico]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
5	-	2	9,1	9,1	9,1
4	-	14	63,6	63,6	72,7
3	-	6	27,3	27,3	100,0
Total	T	22	100,0	100,0	

7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da quantidade de matéria-prima]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
5	-	1	4,5	4,5	4,5
4	-	10	45,5	45,5	50,0
3	-	9	40,9	40,9	90,9
2	-	1	4,5	4,5	95,5
1	-	1	4,5	4,5	100,0
Total	T	22	100,0	100,0	

7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Do desenvolvimento de novos produtos de betão]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Va	-5	2	9,1	9,5	9,5
lid	-4	9	40,9	42,9	52,4

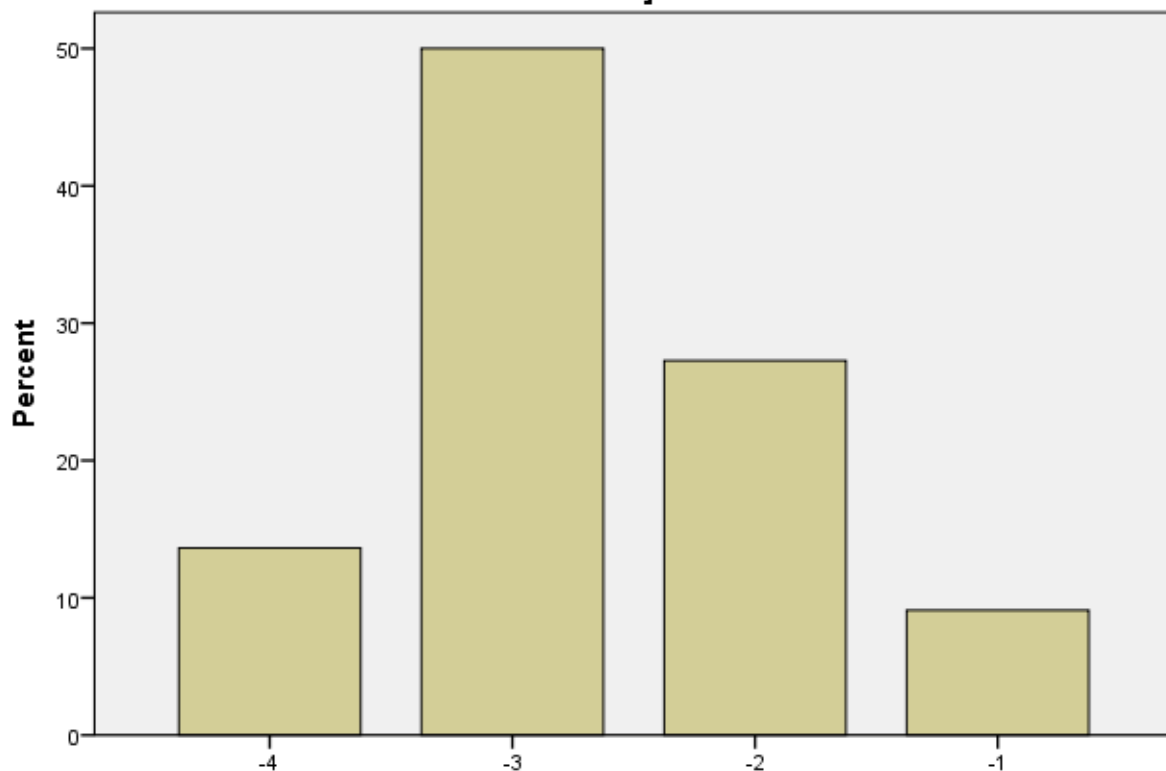
-3	9	40,9	42,9	95,2
-2	1	4,5	4,8	100,0
T	21	95,5	100,0	
otal		5		
Mi S	1	4,5		
ssing ystem				
Total	22	100,0		

7. Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da concorrência de produtos alternativos]

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
4	6	27,3	27,3	27,3
3	13	59,1	59,1	86,4
2	3	13,6	13,6	100,0
T	22	100,0	100,0	
otal		,0		

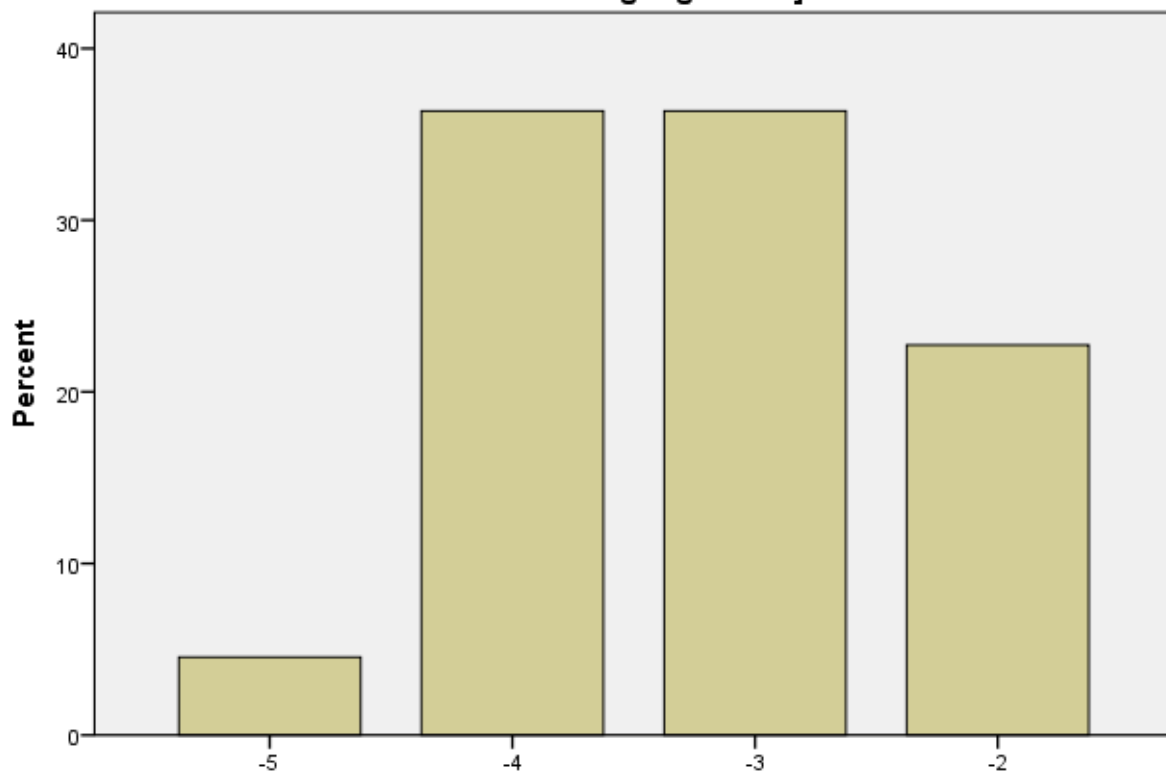
Bar Chart

7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da dimensão do mercado]



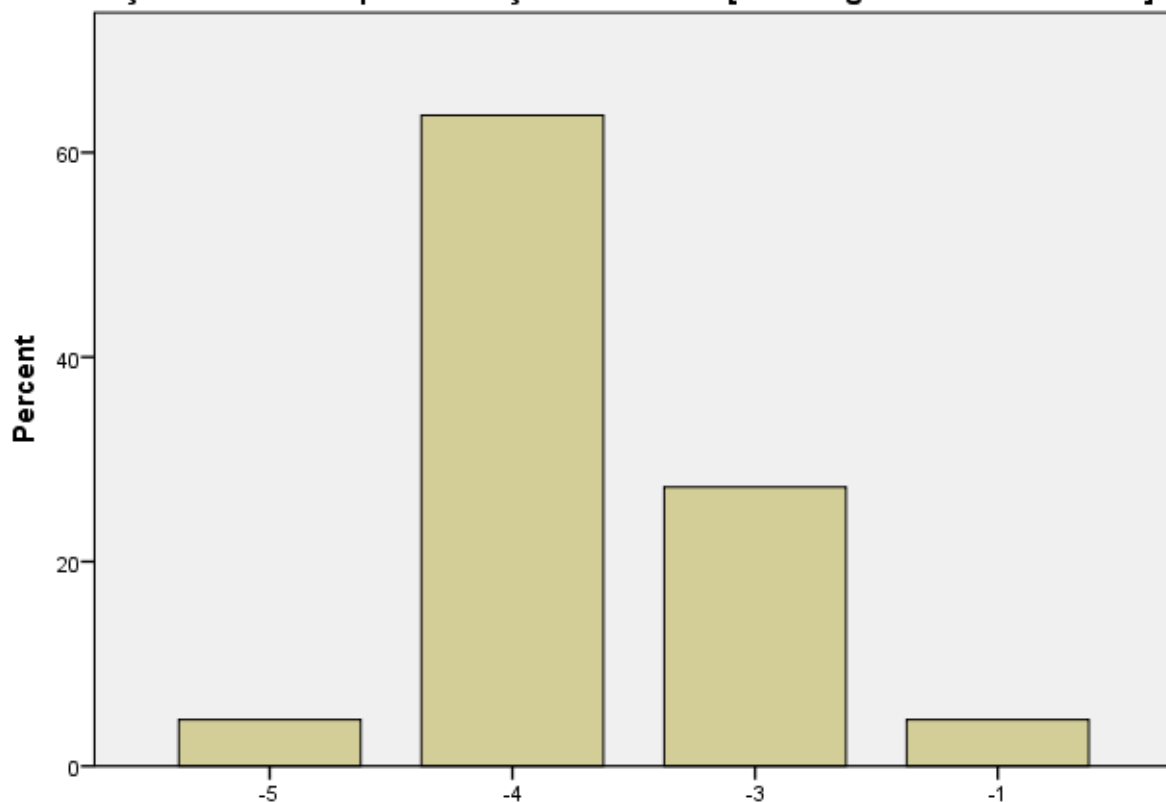
7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da dimensão do mercado]

7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos]



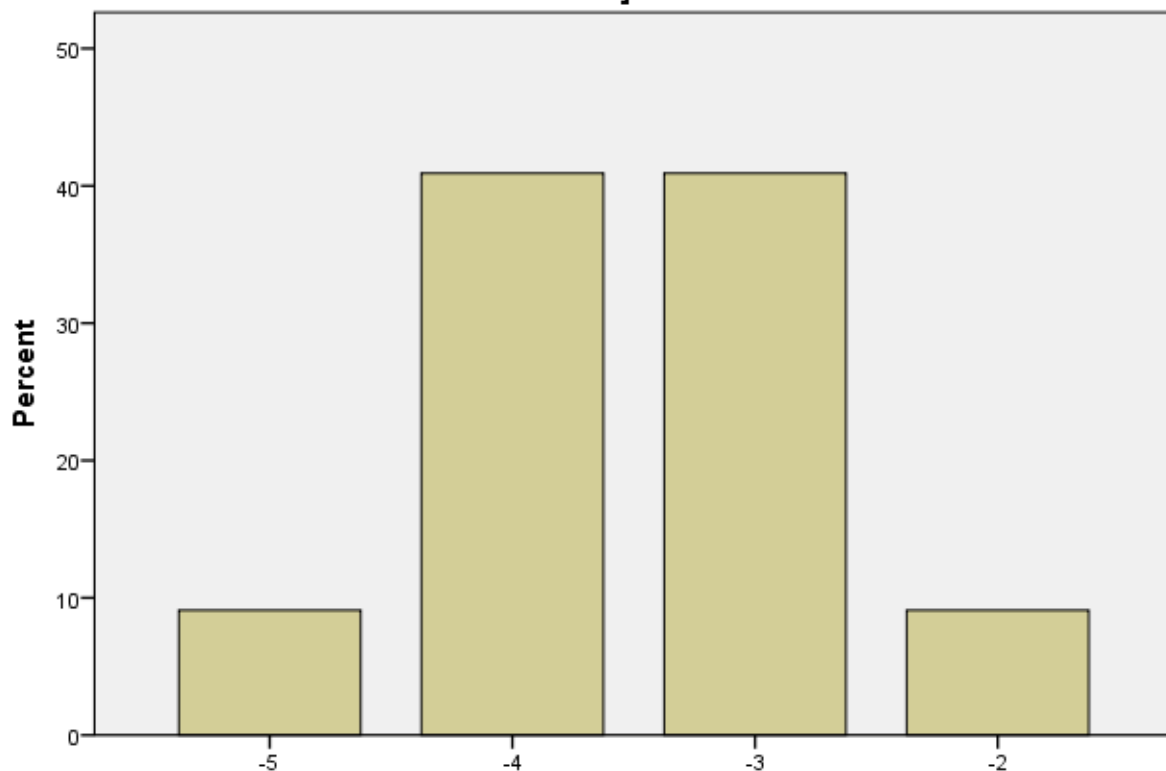
7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível do aparecimento de novos mercados geográficos]

7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Das exigências dos clientes]



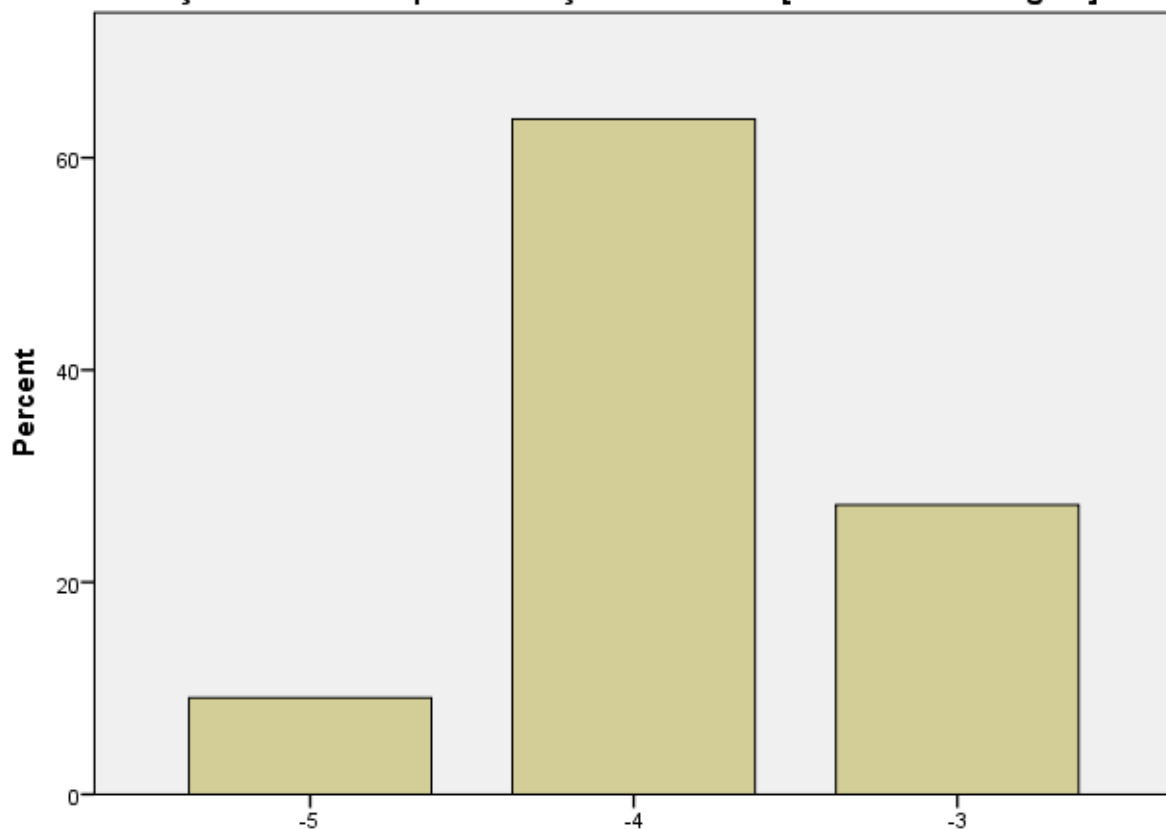
7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Das exigências dos clientes]

7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Da promoção dos produtos de betão]



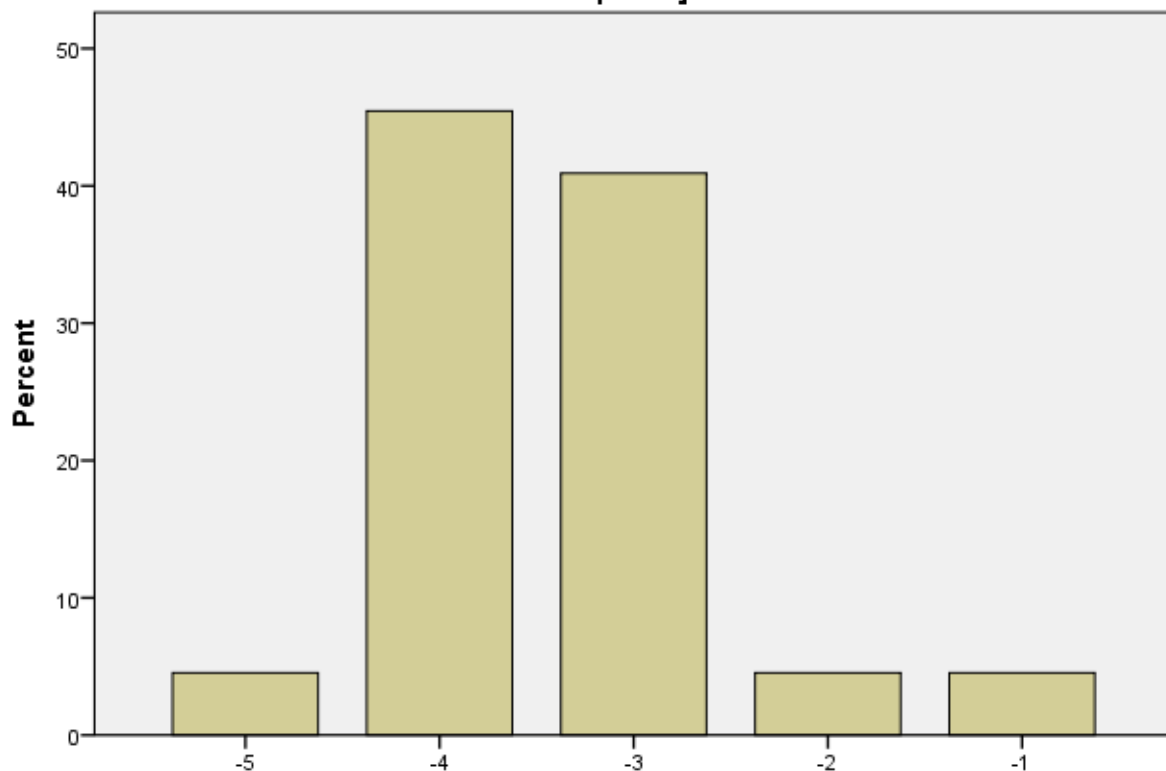
7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Da promoção dos produtos de betão]

7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível tecnológico]



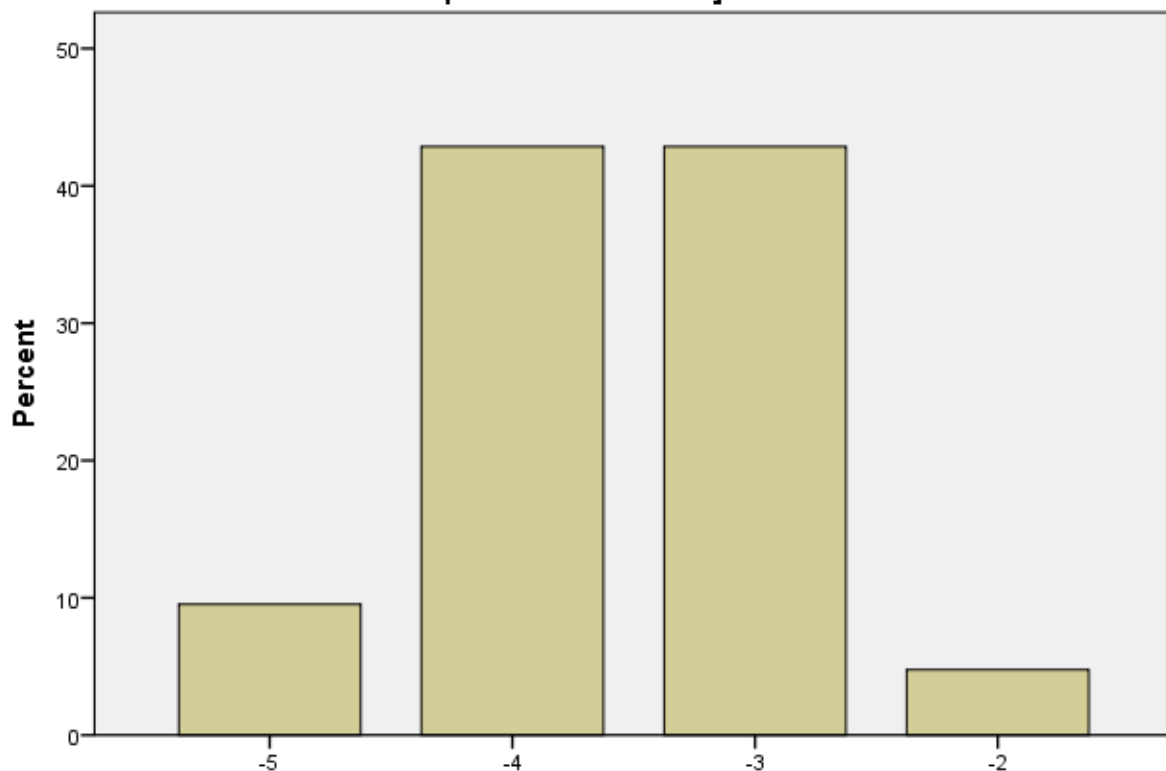
7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível tecnológico]

7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da quantidade de matéria-prima]



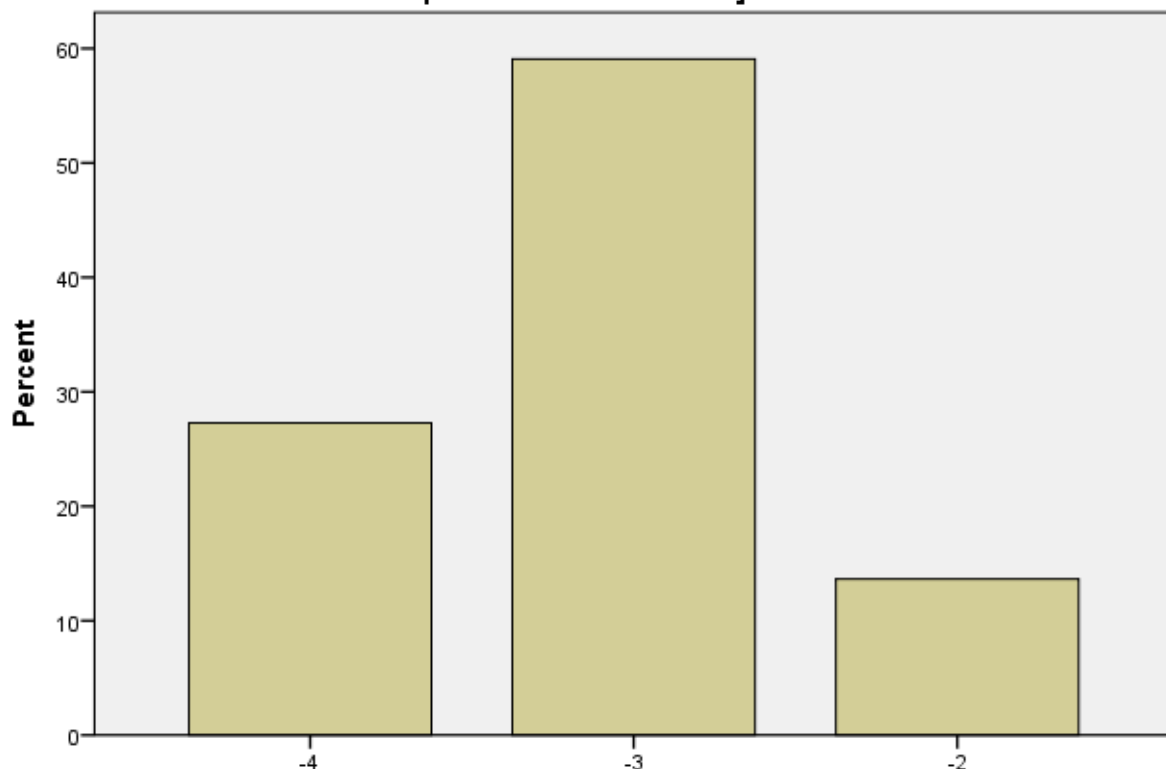
7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da quantidade de matéria-prima]

7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Do desenvolvimento de novos produtos de betão]



7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Do desenvolvimento de novos produtos de betão]

7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da concorrência de produtos alternativos]



7.Evolução do setor da prefabricação em betão. [Ao nível da concorrência de produtos alternativos]

Notes

Notes			
Output Created		18-OCT-2015 22:25:49	
Comments			
Input	Data		C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta
			dos SPSS\respostas inquerito.sav
	Active Dataset		DataSet1
	Filter		<none>
	Weight		<none>
	Split File		<none>
N of Rows in Working		22	
Data File			
Missing	Value	User-defined missing values are	
Handling	Definition of Missing	treated as missing.	

Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.	
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=@8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaPorvo @8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaPorfo @8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaPorme @8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaPorti V23 V24 @8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaOutra V26 /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MODE /BARCHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,64	
	Elapsed Time	00:00:00,65	

FREQUENCIES

VARIABLES=@8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaPorvo
 @8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaPorfo
 @8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaPorme
 @8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaPorti
 @8.AsuaempresatemumaestratégiacomercialdefinidaOutra
 /STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MODE
 /BARCHART PERCENT
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created			18-OCT-2015 22:33:49
Comments			
Input	Data		C:\Users\Dulce\Desktop\Resulta
	Active Dataset		dos SPSS\respostas inquerito.sav
	Filter		DataSet1
	Weight		<none>
	Split File		<none>
	N of Rows in Working		22
Missing Value Handling	Data File		
	Definition of Missing		User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used		Statistics are based on all cases with valid data.
	Syntax		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES=@8.Asuaempresatemum aestratégiacomercialdefinidaPorvo @8.Asuaempresatemumaestratégiaco mercialdefinidaPorfo @8.Asuaempresatemumaestratégiaco mercialdefinidaPorme @8.Asuaempresatemumaestratégiaco mercialdefinidaPorti @8.Asuaempresatemumaestratégiaco mercialdefinidaOutra</p> <p>/STATISTICS=MINIMUM MAXIMUM MODE /BARChart PERCENT /ORDER=ANALYSIS.</p>
Resources	Processor Time		00:00:00,69
	Elapsed Time		00:00:00,65

[DataSet1] C:\Users\Dulce\Desktop\Resultados SPSS\respostas inquerito.sav

Statistics

	8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida: [Por volume de faturação]	8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida: [Por força de vendas]	8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida: [Por mercado geográfico]	8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida: [Por tipo de produtos]	8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida: [Outra]
Valid	22	22	22	22	22
Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida:

[Por volume de faturação]

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Não	9	40,9	40,9	40,9
Sim	13	59,1	59,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida:

[Por força de vendas]

	Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Não	1	4,5	4,5	4,5
Sim	10	45,5	45,5	50,0

	S	11	50,0	50,0	100,0
im	T	22	100	100,0	
otal			,0		

8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida:

[Por mercado geográfico]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
		2	9,1	9,1	9,1
	N	8	36,4	36,4	45,5
valid	S	12	54,5	54,5	100,0
im	T	22	100	100,0	
otal			,0		

8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida:

[Por tipo de produtos]

		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
		1	4,5	4,5	4,5
	N	3	13,6	13,6	18,2
valid	S	18	81,8	81,8	100,0
im	T	22	100	100,0	
otal			,0		

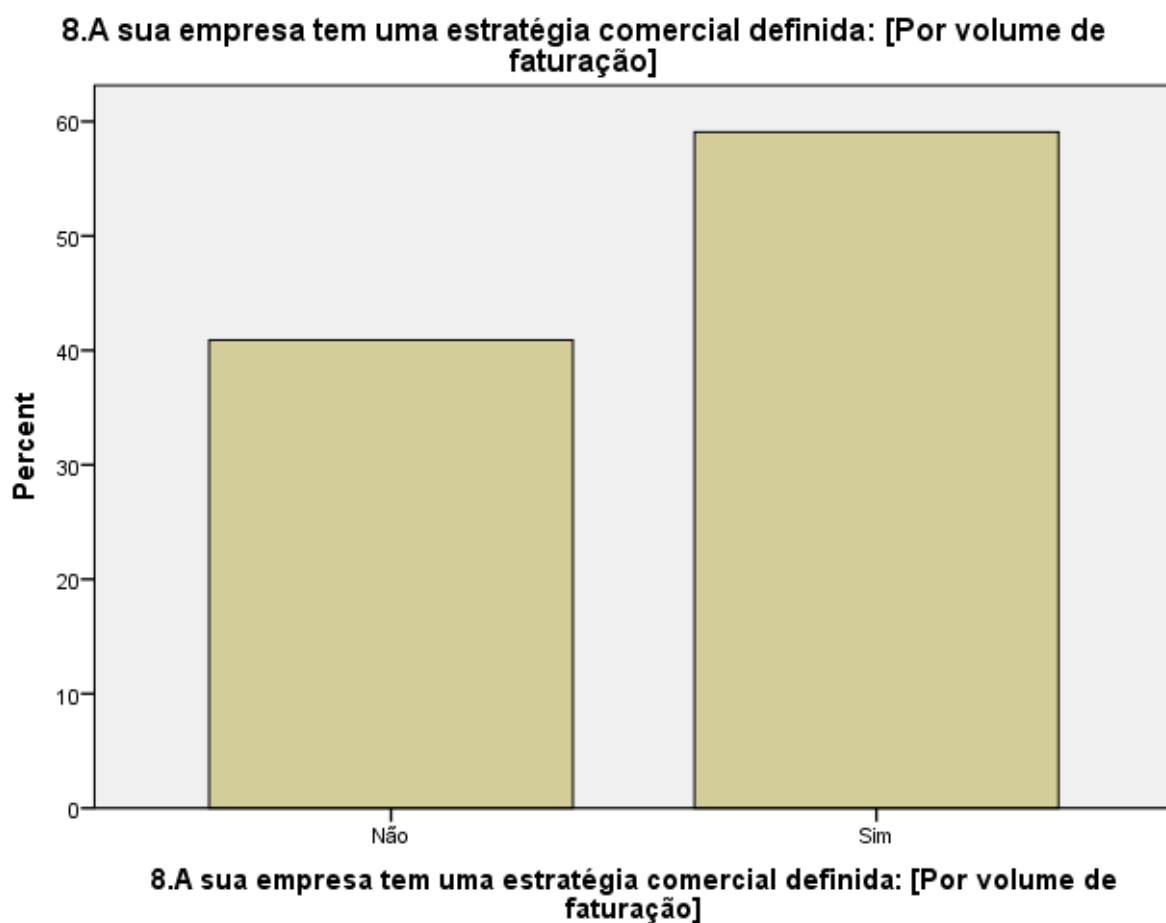
8. A sua empresa tem uma estratégia comercial definida:

[Outra]

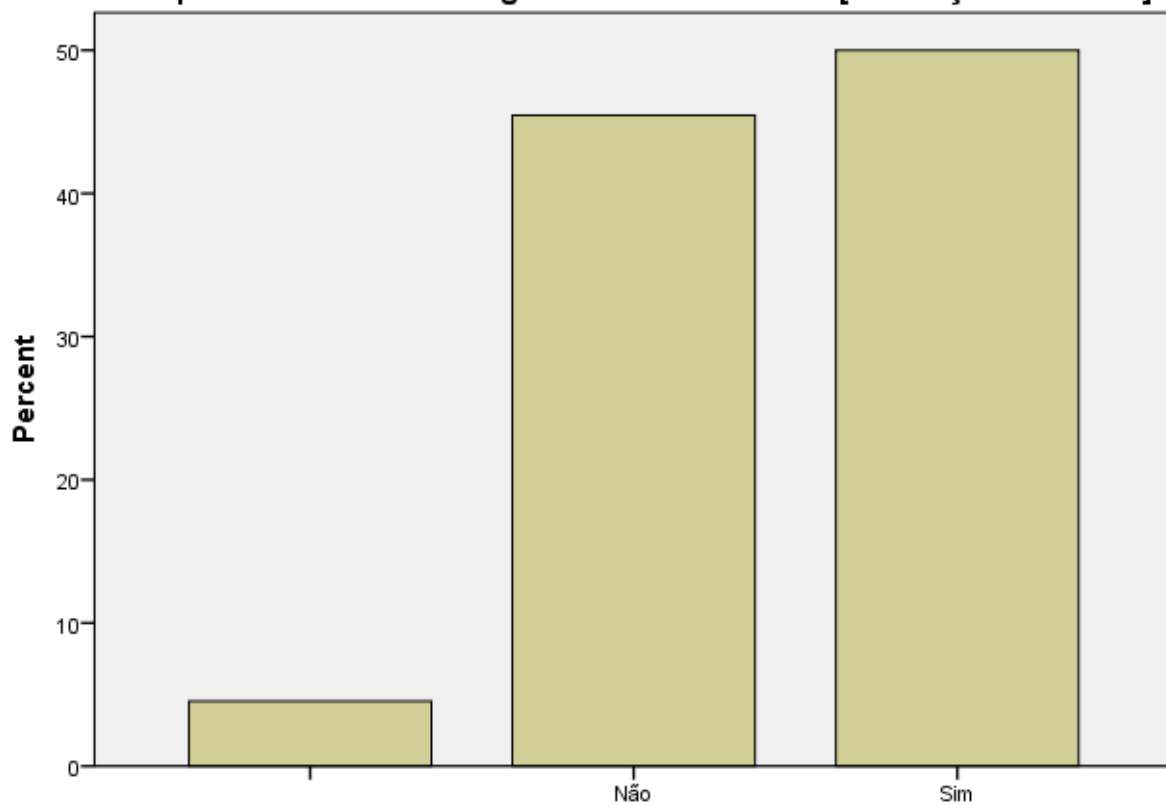
		Freq uency	Per cent	Valid Percent	Cumulati ve Percent
--	--	---------------	-------------	------------------	------------------------

		15	68,2	68,2	68,2
V	N	7	31,8	31,8	100,0
Valid	ão				
	T	22	100	100,0	
total			,0		

Bar Chart



8.A sua empresa tem uma estratégia comercial definida: [Por força de vendas]



8.A sua empresa tem uma estratégia comercial definida: [Por força de vendas]